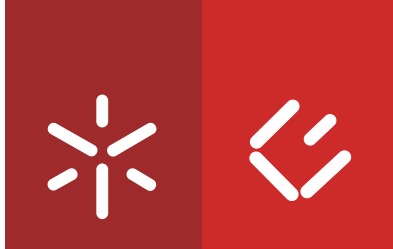


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

**Orientação Empreendedora, Redes de
Negócio e Desempenho:**
O caso específico das PME familiares





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

**Orientação Empreendedora, Redes de
Negócio e Desempenho:
O caso específico das PME familiares**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor José Carlos Martins Rodrigues Pinho

e da

Professora Doutora Ana Catarina Cadima Lisboa

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

Título da tese: Orientação Empreendedora, Redes de Negócio e Desempenho: O caso específico das PME familiares

Orientadores: Professor Doutor José Carlos Martins Rodrigues Pinho e Professora Doutora Ana Catarina Cadima Lisboa

Ano de conclusão: 2016

Designação do doutoramento: Doutoramento em Ciências Empresariais

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE.

Universidade do Minho, __/__/____

Assinatura: Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da tese. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou de qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, ____ / ____ / ____

Nome completo: Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

Assinatura: Ana Sofia Montenegro Gonçalves Coelho

Agradecimentos

Aos meus orientadores Professor Doutor José Carlos Pinho e à Professora Doutora Ana Lisboa pela orientação, pela partilha de conhecimento e total disponibilidade que revelaram em todas as fases deste trabalho. Agradeço ainda à Professora Doutora Ana Lisboa pela forma como sempre me recebeu em Leiria e pela sua disponibilidade.

A todas as empresas familiares que aceitaram participar na investigação empírica, e que me receberam com uma enorme simpatia e disponibilidade:

- À Alfena, nomeadamente ao Sr. Francisco Sousa;
- À Balbina e Filipe Têxtil, nomeadamente ao Dr. Filipe Oliveira;
- À Bolflex, nomeadamente à Mara Ferreira e ao Sr. António Ferreira;
- À Doces de Basto, nomeadamente ao Sr. João Miranda;
- À Guimanos, nomeadamente Sr. Gonçalo Dias e ao Rui Teixeira;
- À Luças, nomeadamente ao Engenheiro Ferreira Pedro;
- À Magajóias, nomeadamente ao Sr. Eduardo Magalhães e ao Sr. Ricardo;
- À Manuel & Miranda, nomeadamente à Sofia Martins e ao Sr. Manuel Martins;
- À Quinta da Lixa, nomeadamente ao Sr. Óscar Meireles;
- À Sampedro, nomeadamente ao Sr. Eduardo Magalhães;
- À Tia São, nomeadamente ao Sr. Paulo Fernandes;
- À Viciusteus, nomeadamente ao Sr. Bruno Azevedo.

Aos meus amigos Susana, Luciano, Paula Silva pelo apoio, incentivo e colaboração ao longo de todo este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho e grandes amigos Oliva Martins e Paulo Costa, obrigada pela vossa constante motivação e por estarem sempre a pressionarem-me no sentido “Acaba já essa tese!”. Obrigada Paulo por todo o apoio e ajuda na finalização deste trabalho.

Às minhas colegas de curso que hoje são minhas amigas, Emília e Natália.

À minha grande amiga Cláudia pelas palavras de conforto e de incentivo que sempre recebi.

À minha querida amiga Ana que está sempre disponível para ajudar os amigos.

Aos meus pais pelo apoio que me deram em todas as fases da minha vida e mais uma vez estiveram presentes sempre que precisei para que eu pudesse finalizar esta tese de dissertação. Muito obrigada!

Por fim, às minhas queridas filhas, Francisca e Carolina, e ao Rogério pela forma como tornam a minha vida tão especial!

RESUMO

As pequenas e médias empresas, em particular as empresas familiares, são importantes quer para a economia nacional, quer para a mundial. Sendo caracterizadas por poucos recursos, representam um grande desafio em termos de desempenho para os seus proprietários e gestores. Uma forma de ultrapassar esta escassez de recursos é a combinação de recursos internos com o desenvolvimento de formas de atração de recursos externos. Tomando por base a teoria da Visão Baseada nos Recursos, este estudo identifica um conjunto de recursos internos e analisa o seu papel no desenvolvimento de um recurso estratégico, valioso, raro, insubstituível e difícil de imitar, a orientação empreendedora da empresa. Considerando a necessidade de as pequenas e médias empresas familiares atraírem recursos externos adicionais, o estudo incorporará igualmente a capacidade de estas empresas desenvolverem redes de negócios. Em particular, procurará perceber de que forma é que a orientação empreendedora e as capacidades de desenvolver redes de negócios influenciam o desempenho destas empresas. Este estudo seguiu uma metodologia qualitativa, analisando doze estudos de caso de empresas caracterizadas como pequenas e médias empresas familiares que se encontram na indústria tradicional. Os resultados sugerem que diferentes combinações de recursos tecnológicos, humanos e de sobrevivência contribuem de forma distinta para a adoção de uma orientação empreendedora por parte destas empresas. Empresas com elevados investimentos nos referidos recursos tendem a apresentar uma forte orientação empreendedora. Contrariamente, empresas com investimentos mais baixo de recursos tendem a ser mais conservadoras. Adicionalmente os resultados evidenciam que as empresas familiares usam os recursos de sobrevivência de forma díspar; um grupo de empresas envolve uma componente de recursos humana e social, enquanto que outro envolve uma componente de recursos de foro financeiro. O estudo mostra ainda que empresas com orientação empreendedora mais elevada apresentam não só maiores capacidades de desenvolver redes de negócio, como de investir em redes mais diversificadas. Por fim, indicia que a orientação empreendedora e as capacidades de desenvolver redes de negócio contribuem para o desempenho da empresa. São apresentadas importantes implicações para a teoria e para a gestão.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Orientação estratégica, Redes de negócio, Desempenho, Empresas Familiares

Entrepreneurial Orientation, Business Networks and Performance: The Specific Case of SME Family Businesses

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises, in particular family businesses, are important not only to national but also to the global economy. Typically they have limited available resources, which constitutes an important performance challenge. One way to overcome this scarcity of resources is to combine the existing internal resources with forms of attraction of external resources. Within resource-based view, this study identifies a set of internal resources and examines their role in the development of a valuable, rare, inimitable, and irreplaceable strategic resource - the entrepreneurial orientation of the company. Moreover, considering the need that small and medium-sized family businesses have to attract additional external resources, this study analyses the capacity that companies exhibit to develop business networks and seeks to understand how entrepreneurial orientation and capacity to develop business networks influence performance. A qualitative methodology is followed and twelve case studies of small and medium-sized family businesses operating in traditional industries are presented. Results suggest that combinations of human, technological and survivability resources contribute differently to the adoption of an entrepreneurial orientation on the part of companies: those that are heavily invested in these resources tend to have stronger entrepreneurial orientation; by contrast, companies with low investment in these resources tend to be more conservative. Additionally, results show that family companies use survivability resources differently: some companies prioritize human and social aspects, while others focus on financial aspects. Furthermore, this study shows that companies with higher entrepreneurial orientation present not only higher capacity to develop business networks, but their networks also tend to be more diverse. Finally, the study demonstrates that both entrepreneurial orientation and the capability of developing business networks contribute to companies' performance. As a result, important implications to management theory and practice are presented.

Key Words: Entrepreneurial Orientation; Strategic Orientation; Business Network, Performance, Family Businesses

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE GERAL	XI
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	3
1.3 METODOLOGIA	6
1.4 ESTRUTURA DA TESE	7
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	11
2.1.1 <i>Características de empresas familiares e o seu contributo para o estudo do empreendedorismo</i>	15
2.2 A VISÃO BASEADA NOS RECURSOS (RESOURCE BASED VIEW)	17
2.2.1 <i>Recursos Humanos</i>	19
2.2.2 <i>Recursos de Sobrevivência</i>	21
2.2.3 <i>Recursos Tecnológicos</i>	22
2.2.4 <i>Combinação de recursos</i>	23
2.2.5 <i>Orientação estratégica</i>	24
2.2.5.1 <i>Orientação empreendedora</i>	27
2.2.6 <i>Capacidades</i>	28
2.2.6.1 <i>Capacidades de desenvolvimento de redes de negócios</i>	30
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	31
CAPÍTULO 3 - PROPOSIÇÕES E MODELO DE ANÁLISE	35
3.1. COMBINAÇÕES DE RECURSOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS PMEF	36
3.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REDES DE NEGÓCIO DAS PMEF	38
3.3 REDES DE NEGÓCIO E DESEMPENHO DAS PMEF	41
3.4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO DAS PMEF	45
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	49
4.1 CONTEXTO DE PESQUISA	49
4.1.1 <i>Portugal</i>	49
4.1.2 <i>Empresas familiares em Portugal</i>	50
4.2 PERSPETIVA FILOSÓFICA: PARADIGMA DO REALISMO	51
4.3 ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO	55
4.4 DESENHO DA PESQUISA	57
4.5 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	59
4.6 PROCESSO DA RECOLHA DE DADOS	63
4.6.1 <i>Estrutura do guião de entrevista</i>	65
4.7 ANÁLISE DE DADOS	66
4.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS RESULTADOS DO ESTUDO	73
CAPÍTULO 5 - ESTUDOS DE CASO	75

5.1-ALFENA, OURIVERSARIA DE TRAVASSOS	76
5.1.1 <i>Combinação de Recursos</i>	77
5.1.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	77
5.1.3 <i>Redes de Negócio</i>	78
5.1.4 <i>Desempenho</i>	78
5.2-BALBINA & FILIPE TÊXTEL, LDA-BFT	78
5.2.1 <i>Combinação de recursos</i>	79
5.2.2 <i>Orientação empreendedora</i>	80
5.2.3 <i>Redes de negócio</i>	80
5.2.4 <i>Desempenho</i>	81
5.3-DOCES DE BASTO, LDA.....	81
5.3.1 <i>Combinação de recursos</i>	82
5.3.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	82
5.3.3 <i>Redes de Negócio</i>	83
5.3.4 <i>Desempenho</i>	83
5.4-EMPRESA INDUSTRIAL SAMPEDRO, S.A.	83
5.4.1 <i>Combinação de recursos</i>	84
5.4.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	85
5.4.3 <i>Redes de Negócio</i>	85
5.4.4 <i>Desempenho</i>	86
5.5-EUGÉNIO & GONÇALO, LDA (GUIMANOS)	86
5.5.1 <i>Combinação de recursos</i>	87
5.5.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	87
5.5.3 <i>Redes de Negócio</i>	88
5.5.4 <i>Desempenho</i>	88
5.6 A. FERREIRA & PEREIRA, LDA.-BOLFFLEX.....	89
5.6.1 <i>Combinação de recursos</i>	90
5.6.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	91
5.6.3 <i>Redes de Negócio</i>	91
5.6.4 <i>Desempenho</i>	92
5.7-LUÇAS & COMPANHIA, LDA	92
5.7.1 <i>Combinação de recursos</i>	93
5.7.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	93
5.7.3 <i>Redes de Negócio</i>	94
5.7.4 <i>Desempenho</i>	94
5.8 -MAGAJÓIAS-JOALHEIRO UNIPESSOAL, LDA.....	95
5.8.1 <i>Combinação de recursos</i>	96
5.8.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	96
5.8.3 <i>Redes de Negócio</i>	97
5.8.4 <i>Desempenho</i>	97
5.9-MANUEL & MIRANDA TRANSPORTES, LDA	97
5.9.1 <i>Combinação de recursos</i>	98
5.9.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	99
5.9.3 <i>Redes de Negócio</i>	99
5.9.4 <i>Desempenho</i>	100
5.10 MARIA CONCEIÇÃO MOREIRA FERNANDES “TIA SÃO-ARCO DE BAÚLHE”	100
5.10.1 <i>Combinação de recursos</i>	101
5.10.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	101
5.10.3 <i>Redes de Negócio</i>	101
5.10.4 <i>Desempenho</i>	101

5.11-QUINTA DA LIXA, LDA.....	102
5.11.1 <i>Combinação de recursos</i>	103
5.11.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	103
5.11.3 <i>Redes de Negócio</i>	103
5.11.4 <i>Desempenho</i>	104
5.12- VICIUSTEUS UNIPessoal, LDA.	104
5.12.1 <i>Combinação de recursos</i>	105
5.12.2 <i>Orientação Empreendedora</i>	105
5.12.3 <i>Redes de Negócio</i>	105
5.12.4 <i>Desempenho</i>	106
CAPÍTULO 6 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	107
6.1 INFLUÊNCIA DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS PMEF	107
6.1.1 <i>Forte orientação empreendedora</i>	109
6.1.2 <i>Orientação empreendedora moderada</i>	114
6.1.3 <i>Fraca orientação empreendedora</i>	117
6.2 INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS REDES DE NEGÓCIO DAS PMEF.....	119
6.2.1 <i>Forte orientação empreendedora</i>	122
6.2.2 <i>Orientação empreendedora moderada</i>	123
6.2.3 <i>Fraca orientação empreendedora</i>	126
6.3 INFLUÊNCIA DAS REDES DE NEGÓCIOS (RN) NO DESEMPENHO.....	129
6.4 INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESEMPENHO DAS PMEF.....	142
CAPÍTULO 7 - CONTRIBUTOS, IMPLICAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	150
7.1 CONTRIBUTOS DO ESTUDO	150
7.1.1 <i>Contributos para a teoria</i>	150
7.1.2 <i>Contributos para a gestão</i>	154
7.2 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	156
BIBLIOGRAFIA	159
ANEXOS	177
ANEXO 1	179
ANEXO 2	181
ANEXO 3	186

Índice de Tabelas

TABELA 1: DEFINIÇÕES ALTERNATIVAS DE EMPRESAS FAMILIARES	13
TABELA 2. PARADIGMAS CIENTÍFICOS.....	54
TABELA 3: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO	60
TABELA 4: INFORMAÇÃO SOBRE AS ENTREVISTAS ÀS EMPRESAS	65
TABELA 5: IMPLEMENTAÇÃO DE CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E EXEMPLOS DE ENTREVISTA	68
TABELA 6-ABORDAGENS PARA MELHORAR A VALIDADE E CONFIABILIDADE DE ESTUDOS DE CASO	74
TABELA 7. SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO	75
TABELA 8: COMBINAÇÃO DE RECURSOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS PMEF	108
TABELA 9: IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EMPRESAS FORTEMENTE EMPREENDEDORAS)	113
TABELA 10: IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EMPRESAS MODERADAMENTE EMPREENDEDORAS).....	117
TABELA 11: IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EMPRESAS EMPREENDEDORAS-FRACA).....	119
TABELA 12: IMPACTO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS REDES DE NEGÓCIO	126
TABELA 13: SÍNTESE DO IMPACTO DAS REDES DE NEGÓCIO NO DESEMPENHO DAS PMEF	140
TABELA 14: SÍNTESE DO IMPACTO DA OE NO DESEMPENHO DAS PMEF	147
TABELA 15. SÍNTESE DA VERIFICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	149

Índice de Figuras

FIGURA 1: ESTRUTURA DA TESE.....	9
FIGURA 2: MODELO PROPOSTO.....	35
FIGURA 3: COMBINAÇÃO DE RECURSOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	38
FIGURA 4: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REDES DE NEGÓCIO.....	41
FIGURA 5: REDES DE NEGÓCIO E DESEMPENHO	44
FIGURA 6: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO.....	47
FIGURA 7: SÍNTESE DAS DIFERENTES FASES DECORRIDAS AO LONGO DA INVESTIGAÇÃO	56
FIGURA 8- IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	112
FIGURA 9- IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (MODERADAMENTE EMPREENDEDORAS)	116
FIGURA 10 - IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (EMPREENDEDORA-FRACA).....	118
FIGURA 11 - CARACTERIZAÇÃO DA OE E PARCEIROS DE NEGÓCIO DAS PMEF.....	122
FIGURA 12: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO COM A VELOCIDADE DE RESPOSTA AO MERCADO	136
FIGURA 13: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A EFICIÊNCIA PRODUTIVA (EP)	137
FIGURA 14: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A QUALIDADE DO PRODUTO OU SERVIÇO (Q)	138
FIGURA 15: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A RAPIDEZ DE INOVAÇÃO (RI).....	139
FIGURA 16: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A VELOCIDADE DE RESPOSTA AO MERCADO (VRM)	143
FIGURA 17: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A RAPIDEZ DE INOVAÇÃO (RI)...	144
FIGURA 18: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO (Q)	145
FIGURA 19: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A EFICIÊNCIA PRODUTIVA (EP) .	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICEP-Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANTRAM- Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias

APF- Associação Portuguesa de Empresas Familiares

ATP- Associação Têxtil de Portugal

BFT-Balbina & Filipe Têxtil, Lda

CCE- Comunidade Económica Europeia

COTEC- Associação Empresarial para a Inovação

CVRVV-Comissão de Viticultura da Região de Vinhos Verdes

EF- Empresa Familiar

EP- Eficiência Produtiva

EUA- Estados Unidos da América

I&D- Investigação e Desenvolvimento

IFERA- International Family Enterprise Research Academy

INE- Instituto da Vinha e do Vinho

IVV, I.P.-Instituto da Vinha e do Vinho

OE-Orientação Empreendedora

PIB-Produto Interno Bruto

PME-Pequenas e Médias Empresas

PMEF- Pequenas e Médias Empresas Familiares

Q- Qualidade

QL- Quinta da Lixa

RBV-Visão Baseada nos Recursos

RI-Rapidez de Inovação

RN-Redes de Negócios

VRIO-Valiosos, raros, insubstituíveis e imitáveis

VRM- Velocidade de Resposta ao Mercado

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende apresentar a relevância do tema de investigação e identificar os objetivos propostos para o desenvolvimento da tese de dissertação. Este estudo adota a teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV) com o objetivo de compreender o desempenho empresarial das Pequenas e Médias Empresas Familiares (PMEF) através da utilização de recursos e capacidades. Mais especificamente, o estudo analisa de que forma é que diferentes recursos classificados como VRIO, i.e., valiosos, raros, insubstituíveis, e imitáveis influenciam a orientação estratégica seguida pela empresa familiar. Adicionalmente, analisa-se de que forma a orientação estratégica e as redes de negócio (RN) influenciam o desempenho das PMEF. O estudo toma por base as Pequenas e Médias Empresas (PME), um tipo de empresas predominante e crucial quer para a economia mundial (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006, Burke & Jarratt, 2004), quer para a do país que vamos analisar, Portugal (INE, 2014a, 2010; Caldeira & Ward, 2001; Caldeira, 1998). Especificamente, evidencia-se as empresas de natureza familiar que, sendo PME, têm especificidades que condicionam as suas operações (Howorth & Ali, 2001). Não só a literatura tem crescentemente estudado as PME (Abebe & Angriawan, 2014; Ndubisi & Iftikhar, 2012; Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009; Ibrahim, Angelidis, & Parsa, 2008) como recentemente surgiu um apelo para dar mais atenção às empresas familiares (EF) (Astrachan, 2010; Chrisman, Steier, & Chua, 2006; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Nesse sentido, e considerando que os estudos nesta área ainda se encontram numa fase incipiente, a presente investigação procura um melhor entendimento dos recursos e capacidades que surgem como fatores críticos das PMEF empreendedoras (Chrisman et al., 2005).

1.1 Enquadramento

A economia mundial de hoje em dia apresenta-se como um contexto pleno de desafios para as empresas. A globalização e as mudanças rápidas do mercado, a complexidade dos gostos e preferências dos clientes, bem como a turbulência ambiental que se faz sentir é algo com que as empresas têm que lidar (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Zain & Kassim, 2012). Nestas circunstâncias, torna-se crucial para as

empresas a identificação de quais os fatores a desenvolver para poderem operar neste contexto de forma a encontrar novas maneiras de competir e poderem acompanhar ou até preceder o mesmo.

De acordo com a teoria da RBV, uma forma de ultrapassar as exigências de mercado que se faz sentir na atualidade é de desenvolver recursos e capacidades com determinadas características, i.e., difíceis de imitar, ou de substituir pelos seus concorrentes (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Barney, 1991). Nomeadamente, os recursos estratégicos como a orientação empreendedora são os mais evidenciados (Habbershon & Williams, 1999; Lumpkin & Dess, 1996; Barney, 1991; Covin & Slevin, 1991).

Os estudos mais recentes na área de gestão e da estratégia alertam para o facto de os recursos apenas possuírem valor latente e que, para poderem capitalizar e aproveitar efetivamente esse valor, esses recursos terão que ser implementados através de capacidades (Sirmon & Hitt, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000). Ou seja, apesar de os estudos iniciais se focarem no valor dos recursos, com a evolução da envolvente e da investigação chega-se agora à conclusão que esse valor apenas é potencial e que será necessário desenvolver capacidades para poder beneficiar do mesmo. Para além de as empresas terem, ou tentarem, aceder aos recursos, deverão também desenvolver capacidades adequadas aos novos desafios.

Nesse sentido, foram identificados recursos e capacidades específicos que mostram ser particularmente importantes (ex. Sirmon & Hitt, 2003; Barney, 1991; Makadok, 2001). Os gestores e investigadores têm ao seu dispor diversas revisões de literatura e meta-análises que lhes permitem um conhecimento e compreensão valiosos do fenómeno (Crook, Ketchen JR., Combs, & Todd, 2008; Newbert, 2007). Ainda assim, os estudos existentes, independentemente de representarem um avanço no nosso conhecimento, têm adotado uma perspetiva genérica das empresas. Contudo, tal como é evidenciado em estudos relativamente recentes (ex. Backman & Palmberg, 2015; Basco, 2015; Stough, Welter, Block, Wennberg, & Basco, 2015), há um tipo particular de empresas que, tendo especificidades na sua forma de operar e gerir, não têm captado a atenção devida por parte da literatura: as PME. À exceção de alguns autores (ex. Brines, Shepherd, & Woods, 2013; Craig, Dibrell, & Davis, 2008; Partanen, Möller, Westerlund, Rajala, & Rajala, 2008; Salvato & Melin, 2008), os estudos académicos

negligenciaram o fenómeno nestas empresas, nomeadamente as PMEF. Este facto é importante, tendo em conta a importância que as PMEF assumem na economia mundial, quer em número, quer em volume de faturação (Birdthistle & Fleming, 2005; Astrachan & Shanker, 2003; IFERA, 2003). Para estas empresas, que têm de lidar diariamente com a escassez de recursos, interessa entender como poderão operar com esta inevitabilidade de forma a sobreviver e a obter um elevado desempenho.

Especificamente, para as PMEF, há recursos e capacidades que são mais relevantes e chave para a sua sobrevivência e sucesso. As PMEF são tendencialmente empresas com poucos recursos. Deste modo, torna-se imprescindível que tenham formas alternativas de aceder a esses recursos, como dotarem-se de capacidades de ligação a outras empresas que possam colmatar os seus próprios recursos, pelo que as redes de negócios (RN) podem assumir um papel muito relevante. Através das RN e do desenvolvimento de relacionamentos de negócios colaborativos com atores externos, as empresas podem trocar recursos com organizações externas de forma a serem competitivas no mercado (McGrath & O'Toole, 2013; Walter, Auer, & Ritter, 2006). Fornecedores, clientes, concorrentes, universidades, associações industriais, agentes, e distribuidores são apenas alguns exemplos dessas entidades. Mais do que uma forma de aceder a recursos, as RN facilitam o acesso a oportunidades de negócio, promovem novos negócios, informação de negócios crítica, conselhos e ideias, bem como permitem impulsionar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Hoang & Antoncic, 2003). Embora a importância sobre a investigação das RN é evidenciada na literatura, existe ainda pouco conhecimento sobre o seu papel efetivo no âmbito dos negócios (Möller & Halinen, 1999).

1.2 Justificação do estudo

O peso significativo das PME na economia mundial encontra-se bem documentado e é reconhecido mundialmente. As PME contribuem para a economia mundial através da criação de emprego e da criação de valor (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Burke & Jarratt, 2004). Especificamente, nos EUA as PME representam 70% do total de empregos, enquanto na Europa a contribuição é de 99,8% (European Commission, 2013). Apesar da sua evidente importância, as PME lidam com algumas limitações no decorrer das suas operações. Recursos escassos (ex. humano, físico, e

recursos intangíveis), baixo poder negocial, hierarquias pouco estruturadas, práticas de gestão informais e limitada informação disponível são algumas das características que se traduzem nessas limitações (Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007; Wiesner, McDonald, & Banham, 2007; Lubatkin et al., 2006; Caldeira & Ward, 2001).

Entre as PME, encontram-se as empresas familiares. As EF são caracterizadas com três subsistemas distintos que se encontram sobrepostos: a família, a propriedade e a gestão (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). É o papel específico da família sobre a empresa que dá um carácter único e distinto às EF e as tornam tão diferentes de outros tipos de organizações Astrachan (2010), esta característica também afeta a forma como as EF gerem e utilizam os seus recursos (Chrisman, Chua, & Zahra, 2003). Além disso, os objetivos familiares, os valores, os relacionamentos e os recursos diferem das empresas não familiares. Por um lado existem características das EF que afetam positivamente a sua orientação estratégica e o seu desempenho tais como: a lealdade, o comprometimento com estratégias de longo prazo, os laços familiares, o orgulho da tradição familiar, a preservação do nome da família relativamente à empresa (Garcia-Castro & Aguilera, 2014; Arrègle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007; Sirmon & Hitt, 2003). Por outro, existem características das EF que limitam a sua orientação estratégica e o seu desempenho tais como: aversão ao risco, a sua rigidez, os conflitos familiares e o forte compromisso em reter o controlo da empresa dentro da família (Backman & Palmberg, 2015). Conforme referido, este tipo específico de empresas assume um papel preponderante na economia mundial (IFERA, 2003, Donckels & Frohlich, 1991), nomeadamente fornecem contributos importantes para o Produto Interno Bruto (PIB), para a geração de emprego e para a criação de riqueza (Shanker & Astrachan, 1996). Apesar da sua importância, as EF encontram-se sub-representadas tendo em conta que ao longo dos anos os investigadores académicos não incluíram a família como uma variável no estudo organizacional (Dyer, 2003). Recentemente surgiram alguns estudos apelando para o enfoque nesta área (Pieper & Astrachan, 2016; Priem & Alfano, 2016; Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012; Schulze & Gedajlovic, 2010). Neste sentido, e tendo em linha de conta o atual contexto sócio-económico das pequenas empresas, em particular as EF, estas têm vindo a ser alvo de atenção crescente por parte de académicos, políticos e empreendedores. Este interesse está refletido no aumento significativo do número de artigos publicados em revistas académicas reconhecidas, de diversos programas académicos oferecidos por várias universidades, no crescente apoio

à investigação da temática, no apoio por parte de fundações e associações público-privadas que vêm o número de membros associados a crescer de forma significativa (Sharma, 2004).

É claramente reconhecida a necessidade de um conhecimento mais profundo das PMEF, suas idiossincrasias e fatores de sucesso, quer a nível mundial, quer a nível do contexto português. Ainda assim, são poucos os estudos sobre as EF em Portugal (Howorth & Ali, 2001). Não só são as empresas familiares um novo campo de estudo, como a falta de fontes de dados secundárias dificulta o desenvolvimento de estudos de campo extensivo ou comparativo de empresas familiares (Ibrahim & Samad, 2010; Ibrahim, Angelidis, & Parsa, 2008).

Tendo em linha de conta o atual contexto sócio-económico das pequenas empresas portuguesas, em particular as familiares, o presente trabalho oferece contributos importantes não só para os investigadores, como para os gestores, na medida em que irá focar uma área incipiente de investigação. Em particular, irá analisar os diferentes recursos, as dimensões da orientação empreendedora (OE), das redes de negócio e um melhor entendimento do impacto destes fatores no desempenho das EF. Em suma, o propósito da presente tese de dissertação é de verificar se as PME familiares alcançam desempenhos superiores por possuírem um conjunto de recursos distintos dos seus concorrentes e por criarem valor diferenciado para os seus clientes e se a utilização desses recursos é reforçada pelas empresas que possuem uma forte e distinta rede de negócios.

As questões de pesquisa surgem após reflexões realizadas pelo investigador, estimuladas pelas leituras, pelo debate e às vezes através de experimentação preliminar no âmbito do problema. O objetivo do presente estudo é perceber de que forma é que os recursos, as diferentes dimensões que caracterizam a Orientação Empreendedora influenciam as Redes de Negócio e quais as suas implicações no desempenho da PME¹ familiar. Desta forma, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão sobre os recursos, Orientação Empreendedora, Redes de Negócio e desempenho das PME

¹ A Comissão Europeia define PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo ativo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão. As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou ativo total líquido) que não exceda os 10 milhões de euros. As microempresas distinguem-se das pequenas por terem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou ativo total líquido) que não exceda os 2 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003).

caracterizadas como familiares. Pode-se afirmar que as principais questões de pesquisa que orientam a presente tese de dissertação são:

RQ1) Qual é a influência da Combinação de Recursos na Orientação Empreendedora das Pequenas e Médias Empresas Familiares?

RQ2) Qual é a influência da Orientação Empreendedora nas Redes de Negócio das Pequenas e Médias Empresas Familiares?

RQ3) Qual é a influência das Redes de Negócio no desempenho das Pequenas e Médias Empresas Familiares?

RQ4) Qual é a influência da Orientação Empreendedora no desempenho das Pequenas e Médias Empresas Familiares?

1.3 Metodologia

O método adotado no estudo desenvolvido na presente tese de dissertação é de natureza qualitativa de forma a permitir que os investigadores consigam construir uma abordagem holística de um fenómeno pouco estudado (Perry, Riege, & Brown, 1999). Por exemplo, Fletcher, De Massis, & Nordqvist (2016) fazem uma chamada de atenção para a necessidade do aumento de estudos de natureza qualitativa, mais especificamente estudos de caso com o objetivo de aumentar a compreensão do estudo das EF. Nesse sentido, o método de pesquisa empírica neste estudo vai ser realizado através de estudos de caso, o que na opinião de Yin (1989) contribui para o estudo de um fenómeno contemporâneo, dentro do seu contexto de vida real. Perry et al., (1999) defendem também que é através do estudo de caso que se consegue um conhecimento mais profundo do fenómeno. Os autores, Perry e colaboradores realçam a importância de classificar as palavras-chave em estudo em categorias e de identificar as ligações existentes entre essas categorias. Para a categorização e para a identificação das ligações existentes, foi utilizado o *software NVivo9* de forma a auxiliar a análise de dados e os resultados obtidos.

1.4 Estrutura da tese

A presente tese de dissertação encontra-se dividida em 7 capítulos: introdução, revisão de literatura, proposições e modelo de análise, metodologia e estratégia de pesquisa, apresentação das empresas em estudo, análise comparativa dos casos, conclusões e implicações.

O capítulo 1 faz uma introdução ao tema sob investigação, apresentando o problema, as questões de pesquisa e a metodologia utilizada.

O capítulo 2 desenvolve uma revisão de literatura detalhada sobre as PME familiares e a importância da teoria da Visão Baseada nos Recursos e Capacidades para a explicação do alcance de diferentes desempenhos de PME. O capítulo começa por apresentar alguns conceitos sobre EF apresentados por diferentes autores e as características inerentes a este tipo de empresas. A teoria RBV é apresentada e os conceitos de orientação empreendedora e redes de negócios são expostos. A orientação empreendedora é apresentada como recurso estratégico e redes de negócio como capacidade que complementa a orientação empreendedora para a explicação dos diferentes desempenhos das PME.

O capítulo 3 apresenta uma proposta de um modelo teórico fundamentado na revisão da literatura, pretendendo estabelecer uma ligação entre os diferentes conceitos apresentados no capítulo anterior. O modelo teórico é baseado na Teoria da Visão Baseada nos Recursos e Capacidades (RBV). São propostas dez proposições de investigação.

O capítulo 4 desenvolve a metodologia utilizada. Neste capítulo é apresentado o contexto de pesquisa, o paradigma científico, as estratégias e método de investigação, o desenho de pesquisa, o processo de recolha de dados e a validade e confiabilidade dos resultados do estudo.

O capítulo 5 descreve as empresas familiares consideradas na presente tese de dissertação individualmente. É realizada uma descrição histórica da evolução da empresa e é apresentada a combinação dos seus recursos estratégicos, a orientação empreendedora e as capacidades de desenvolvimento de redes de negócio, bem como o desempenho de cada PME.

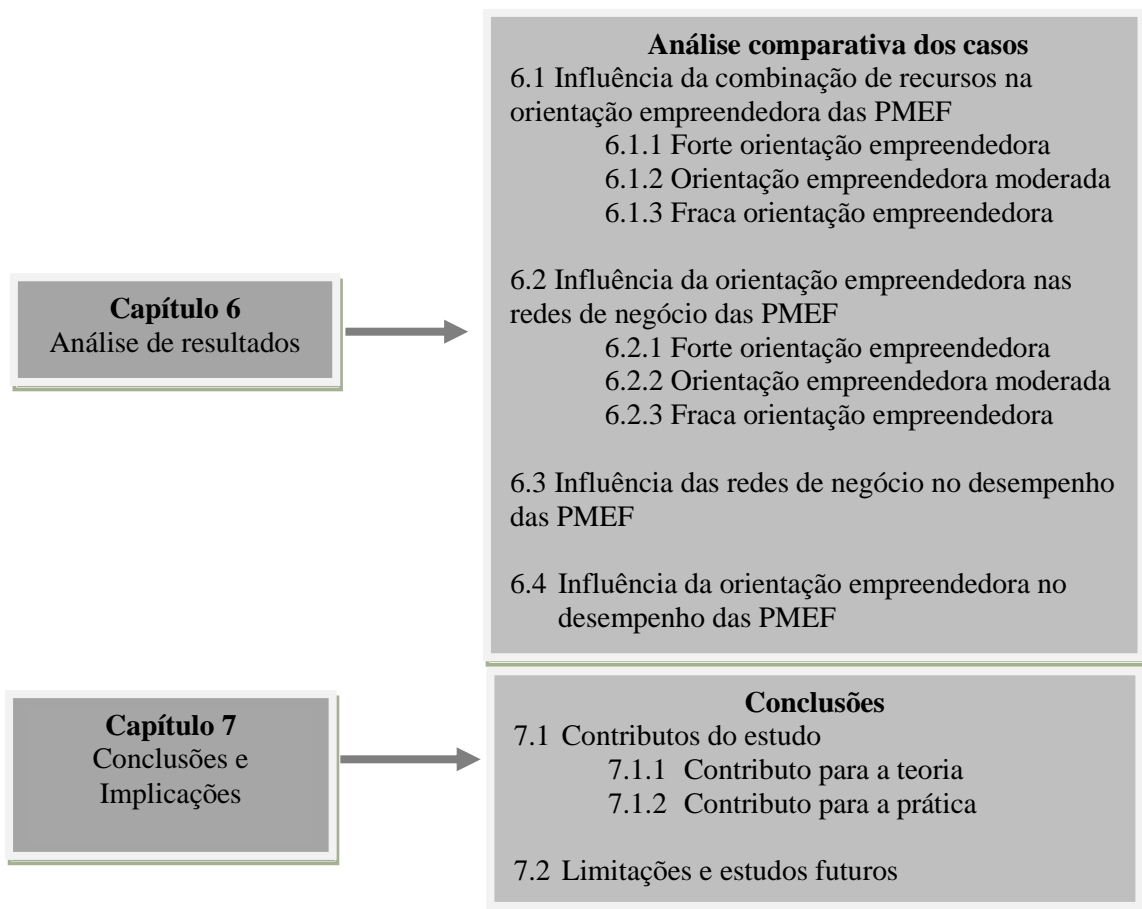
O capítulo 6 apresenta os resultados obtidos da análise dos dados que terão por base o recurso ao NVivo 9 (ferramenta adequada ao tratamento de dados qualitativos), permitirá perceber a evolução da decisão estratégica das empresas familiares e compreender de que forma é que a gestão dos recursos, a orientação empreendedora e a maximização das ligações em rede contribuem para um desempenho superior para as PME familiares.

O capítulo 7 apresenta os contributos do estudo e procura evidenciar a relevância do estudo para a teoria e para a prática. Serão ainda apresentadas algumas limitações do estudo e sugestões futuras.

A presente tese é assim estruturada em sete capítulos.

FIGURA 1: ESTRUTURA DA TESE





Autor: Elaboração própria

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura da dissertação e tem como objetivo contextualizar o tema apresentado. Inicialmente pretende-se fazer uma introdução ao tema, clarificar o conceito de empresa familiar, apresentar as diferentes características que caracterizam as EF e que as diferenciam das restantes organizações. Lansberg, Perrow, & Rogolsky (1988, p.2) destacam que “conhecer o tipo de organização a ser estudada num determinado projeto contribui para a tomada de decisão adotada pelos gestores e consultores e influencia os resultados do estudo”. Procede-se à apresentação de uma definição de empresa familiar a aplicar no presente estudo, bem como as características heterogêneas que caracterizam as EF. Posteriormente a perspectiva teórica RBV é explorada detalhadamente com a finalidade de apresentar a fundamentação teórica do estudo. Sob a abordagem da RBV, identificam-se os recursos e conceptualiza-se a OE e as RN como recurso estratégico e capacidade, respetivamente. Estas serão as forças que conduzirão as PMEF a alcançar desempenhos superiores.

2.1 Definição de Empresas Familiares

As empresas familiares são uma das entidades organizacionais mais antigas e mais comuns no contexto empresarial (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012; Ibrahim & Samad, 2010; Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009; Astrachan & Shanker, 2003; Chrisman et al., 2003; Dyer, 2003). De acordo com Casillas & Acedo (2007) e Zahra & Sharma (2004) as empresas familiares começaram a ganhar reconhecimento no campo académico em meados dos anos 80. Astrachan (2003) refere que anteriormente a essa data poucos foram os autores que usaram o termo “empresa familiar”.

Vários autores afirmam que não existe um conceito de empresa familiar que seja universalmente aceite (ex. Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Na realidade, a literatura refere a existência de “um dilema na definição de empresa familiar” (Astrachan et al., 2002, p.45). Esta questão prende-se com o facto de o foco da literatura ser o de tentar encontrar uma definição que distinga empresa familiar de empresa não familiar. Para ultrapassar esta dificuldade, Sharma (2004)

sugere que se procure uma definição mais abrangente que contemple uma articulação entre uma definição conceptual e operacional.

Numa revisão da literatura a 250 artigos, Chua et al., (1999) concluem que as definições de EF se centram em três possíveis combinações: (a) propriedade e gestão familiar; (b) propriedade familiar, mas gestão é não familiar; e (c) gestão familiar e propriedade não familiar. Na análise dos autores, é considerada empresa familiar como uma empresa com propriedade e gestão familiar. Ainda assim, a maior parte dos estudos existentes na literatura adota uma das outras perspetivas (i.e., propriedade familiar, mas gestão não familiar, ou gestão familiar, mas propriedade não familiar). No seguimento da identificação da sua perspetiva, Chua e colegas propõe como definição de EF *“um negócio regulado e, ou gerido com a intenção de dar forma e proceder a visão de negócio realizado por uma coligação dominante controlada por membros da mesma família, ou um pequeno número de famílias, de uma maneira que é potencialmente sustentável em todas as gerações de família, ou famílias”* (Chua et al., 1999, p. 25). A presente definição aceita várias formas do envolvimento familiar na empresa, que poderá ser realizada através da gestão e da propriedade, tudo depende da intenção das várias gerações prosseguirem a visão de negócio familiar de uma forma sustentável, que pode diferir de geração para geração (Chua et al., 1999).

A complexidade de encontrar um consenso na definição de EF verifica-se não só na literatura, mas também no mundo empresarial. Assim sendo, numa tentativa de uniformizar o conceito de EF entre os estados membros, a Comissão Europeia propôs que se classificasse como EF empresas em que:

“a) A maioria dos direitos de decisão estão na posse do(s) fundadore(s) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos, ou herdeiros diretos dos filhos;

b) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos;

c) Pelo menos um membro da família, ou um seu familiar está formalmente envolvido na gestão da empresa;

d)A pessoa, família, ou seus descendentes, que fundaram ou adquiriram a empresa possuíram pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota de capital.” (European Comission, 2009, p. 9)

Mais recentemente, e acompanhando a evolução do contexto, Ibrahim & Samad (2010) agruparam definições existentes em quatro grupos: i) propriedade-gestão; ii) envolvimento da família na empresa; iii) transferência geracional; e iv) sob condições múltiplas, como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1: Definições alternativas de empresas familiares

Tipos de definição	Definições
Propriedade-Gestão	<p>“Uma empresa, que, na prática, é controlada pelos membros de uma única família” (Barry, 1975, p.42)</p> <p>“O controlo da propriedade encontra-se nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma única família” (Barnes & Hershon, 1976, p. 106)</p> <p>“Uma preocupação pela obtenção de lucro considerando uma propriedade, uma parceria ou uma corporação. Se parte das ações são públicas, a família também deve de trabalhar no negócio” (Alcorn, 1982, p.23)</p> <p>“Uma empresa familiar é uma organização em que as decisões no que diz respeito à sua propriedade, ou gestão são influenciadas por uma relação familiar (de uma, ou mais famílias) ” (Dyer, 1986, p. 14)</p> <p>“Um negócio cuja a propriedade e a gestão é realizada por membros de uma ou duas famílias” (Stern ,1986, p. 14)</p> <p>“Um negócio em que os membros de uma família têm controlo legal sobre a propriedade” (Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988, p.2)</p>

Envolvimento da família na empresa	<p>“É a intersecção entre duas organizações, família e empresa, que estabelece o carácter básico da empresa familiar e define a sua singularidade” (Davis, 1983, p.47).</p> <p>“É um subsistema no sistema familiar que incluiu (1) a empresa como uma entidade, (2) a família como uma entidade, (3) o fundador como uma entidade, e (4) ligação da organização com o conselho de administração” (Beckhard & Dyer, 1983, p.6)</p>
Transferência geracional	<p>“O que normalmente se entende como “empresa familiar”... é a ocorrência ou a expectativa de que um membro mais jovem da família tem, ou assumirá o controlo da empresa, de um ancião” (Churchill & Hatten, 1987, p. 52).</p> <p>“(A empresa) que será transferida para a próxima geração da família para gerir e controlar” (Ward, 1987, p. 252)</p>
Condições múltiplas	<p>“A empresa é considerada como empresa familiar quando é identificada pela passagem de pelo menos duas gerações de uma família, e quando esta ligação tem tido uma influência recíproca, na política da empresa, no interesse e objetivos da família” (Donnelley, 1964, p.94)</p> <p>“Qualquer empresa em que a maior parte da propriedade, ou controle se encontra na posse de uma única família e em que dois, ou mais membros da família, estejam envolvidos na empresa num determinado momento” (Rosenblatt, Mik, Anderson & Johnson, 1985, p.4-5)</p>

Autores: Ibrahim & Samad (2010, p. 2588)

Ibrahim & Samad (2010), embora reconhecendo esta contínua dificuldade de encontrar um consenso na definição de EF, concluem que as PME EF normalmente têm uma característica em comum: são geridas por grupos familiares e numa grande parte delas a família é a detentora do capital da empresa. Deste modo, será classificada como EF, empresas em que a família tenha a propriedade de gestão, haja o envolvimento da família na empresa e se constate a transferência geracional.

No presente trabalho será adotado o conceito de EF como o negócio gerido e controlado pela família, com a intenção de ser sustentável via geracional. A definição escolhida deve-se ao facto da maior parte das EF representarem um forte envolvimento

familiar na gestão e controlo da empresa, bem como uma forte intenção em que o negócio permaneça na família através de transferência geracional. González-Cruz & Cruz-Ros (2015) demonstram a existência de uma relação positiva entre a gestão realizada por um membro da família com o desempenho de uma PME. Para além da gestão, quando existe um controlo da família na empresa existe uma preocupação para preservar o “bom nome” da família no negócio, existindo um impacto positivo na tomada de decisão. A procura pela permanência do negócio familiar no seio da família é uma realidade deste tipo de empresas, o que leva a adoção de estratégias de longo prazo. A definição proposta para ser utilizada no presente estudo justifica-se pelo facto de se adequar à realidade empresarial portuguesa das empresas caracterizadas como familiares, e em especial às caracterizadas como PME.

2.1.1 Características de empresas familiares e o seu contributo para o estudo do empreendedorismo

Um grande número de EF e em particular as PME, são caracterizadas por deter a propriedade dos negócios que lhes dá o poder da tomada de decisão na adoção de estratégias finais (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Na tomada de decisão mais favorável para a empresa, o proprietário-gerente pode beneficiar de experiências passadas e do acumular de conhecimento da empresa específico e competências que adquiriu ao longo dos anos, que consequentemente lhe permite optar pelas melhores estratégias na tomada de decisão (Hirigoyen & Labaki, 2012). Para além de proporcionar a adoção das melhores estratégias, a experiência adquirida pelo proprietário-gerente ao longo dos anos permite também construir uma rede de negócios que poderá trazer vantagens competitivas para a empresa (Gray, 2006). Consequentemente, as EF têm uma forte influência nas estratégias de longo prazo e na longevidade de negócio (Litz, Pearson, & Litchfield, 2012; Miller & Miller, 2005; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Esta característica confere uma maior estabilidade à empresa relativamente aos ciclos económicos (Ward, 1997). Adicionalmente, nas situações em que, o processo de integração da nova geração é realizado com alguma antecedência, há maior propensão para que o conhecimento evidenciado pelo fundador passe para as gerações futuras (Ibrahim, McGuire, Soufani, & Poutziouris, 2004). Mais especificamente, o conhecimento tácito é transferido para membros da família através

de exposição direta e da experiência passada na EF (Sirmon & Hitt, 2003). A inserção de diferentes gerações na empresa traz não só novas experiências, como também novas visões para a empresa o que poderão promover a inovação da empresa (Zahra, 2005).

A fim de desenvolver o estudo do empreendedorismo nas EF, e em particular a sua orientação estratégica (Orientação Empreendedora), Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson (2008) defendem que é fundamental ter presente a natureza específica das EF. Obter uma melhor compreensão das suas características diferencia as EF das restantes organizações e contribui também para um aumento do conhecimento sobre OE (Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola, 2011; Nordqvist & Melin, 2010). O controlo de propriedade familiar, o envolvimento da família no negócio e o processo de sucessão (Nordqvist & Melin, 2010), a estratégia de longo prazo (Breton-Miller & Miller, 2006), a posse de relacionamentos importantes, quer a nível social, quer a nível empresarial (Kellermanns et al., 2008), e a combinação de objetivos financeiros e não-financeiros (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999) são algumas das características das EF que podem contribuir para uma melhor compreensão do comportamento empreendedor das EF. Contudo, embora seja evidente a importância do estudo das suas características e a sua contribuição para os estudos sobre o empreendedorismo, são poucos os estudos que as consideram (Aldrich & Cliff, 2003). As EF representam um contexto interessante para o estudo do empreendedorismo, em particular para o estudo da orientação empreendedora (Nordqvist & Melin, 2010). Backman & Palmberg (2015) defendem que conhecer as características de empresas empreendedoras familiares, é compreender a forma como a empresa é gerida em relação aos seus recursos estratégicos, nomeadamente em relação à sua orientação estratégica, e ter um melhor entendimento sobre de que forma é que afeta o desempenho da empresa.

Embora não existam dúvidas acerca da importância das empresas familiares no estudo do empreendedorismo, Lumpkin, Brigham & Moss (2010) argumentam que o estudo do empreendedorismo em contexto de EF é ainda uma área de investigação pouco desenvolvida.

2.2 A Visão Baseada nos Recursos (Resource Based View)

A *Visão Baseada nos Recursos (RBV)* surge em meados dos anos 50s tendo raízes na Teoria do Desenvolvimento da Empresa, trabalho desenvolvido por Edith Penrose (Newbert, 2007). A RBV surge na tentativa de compreender e explicar as diferenças de desempenho existentes entre empresas e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999). A teoria percebe a empresa como um “conjunto de recursos” único e distinto de outras empresas (Hoskisson et al., 1999; Penrose, 1959). Recursos são definidos como “stocks de ativos disponíveis que são ou propriedade, ou controlados pela empresa” (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). O valor dos recursos incide na capacidade da empresa em explorar oportunidades e anular ameaças sentidas onde a empresa opera. Surge assim um conceito importante para a RBV em que é completamente distinto do conceito de recurso, ou seja o conceito de capacidades. Helfat & Peteraf (2003, p. 999) definem capacidades como “...a *capacidade da organização para realizar um conjunto coordenado de tarefas utilizando os recursos organizacionais com o propósito de alcançar um resultado final em particular*”.

De acordo com a RBV, se a empresa possuir recursos com determinadas características, conseguirá vantagens competitivas e um maior desempenho (Barney, 1991). Nesse sentido, para que os recursos contribuam para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, têm que ser valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, ie, “VRIN” (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) (Barney, 1991). Desta forma, a empresa detém recursos únicos, que os seus concorrentes não conseguem adquirir, imitar, ou substituir que lhe permitem implementar estratégias para melhorar a sua eficiência e eficácia, resultando em vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos VRIN têm valor potencial para a empresa, para os *stakeholders* envolvidos, mas também serão uma base de diferenciação para os clientes (Teece, 2014).

Enquanto recursos identificados na literatura como VRIN surgem três tipos: recurso de capital físico, recursos de capital humano e recurso de capital organizacional Barney (1991). O recurso de capital físico inclui a tecnologia física utilizada pela empresa, a instalação e o equipamento da empresa, a sua localização geográfica e a sua acessibilidade a matérias-primas. O recurso de capital humano abrange a formação, a experiência, a tomada de decisão, a inteligência, os relacionamentos e a perspicácia dos

gestores e colaboradores. O recurso de capital organizacional compreende a estrutura organizacional, o planeamento formal e informal da empresa, os sistemas de controlo e de coordenação bem como as relações informais entre colaboradores e entre estes e o ambiente externo (Barney, 1991). Posteriormente Teece (2000) reconhece igualmente o capital intelectual, a tecnologia e o conhecimento como combinação de recursos que contribuem para o alcance de desempenhos superiores.

No caso do contexto de empresas familiares os recursos e capacidades diferem das empresas não familiares pelo facto de surgir a interação entre a família e a empresa, o que Habbershon & Williams (1999) chama de “*familiness*”. A influência da família na empresa poderá ser a explicação para que o conjunto de recursos que se encontre na posse de empresas familiares sejam fontes de vantagens competitivas, por exemplo a família poderá ceder recursos financeiros, mão-de-obra, recursos intelectuais, recursos culturais, entre outros, à empresa que poderão facilitar a tomada de decisão, ou a adoção de estratégias adequadas para o alcance de desempenhos superiores da EF (Astrachan, 2010; Chrisman et al., 2005). Assim sendo, para as EF, para além dos recursos/ativos identificados originalmente, deveria acrescentar-se igualmente os processos (Habbershon & Williams, 1999). Na verdade, seguindo Sirmon & Hitt (2003), considerando o caso específico das EF, é proposta a análise de cinco recursos específicos. São eles: 1) recurso de capital humano, 2) recurso de capital social, 3) recurso de capital de sobrevivência, 4) recurso de capital financeiro “*patient*” e 5) recurso de estruturas de gestão e custos. O recurso de capital humano é entendido como as ações baseadas no conhecimento adquirido, competências e capacidade do indivíduo caracterizadas como únicas e/ou diferenciadas. O capital social envolve relacionamentos entre indivíduos, e/ou entre organizações. O capital financeiro “*patient*” é o recurso financeiro investido pela família em que a sua liquidação poderá assumir um caráter de longo prazo. O recurso de capital de sobrevivência representa o conjunto de recursos pessoais que a família tem a predisposição de emprestar, contribuir, ou partilhar com a EF. Os recursos de estrutura de gestão e custos são representados por custos associados ao controlo da empresa, como exemplo os incentivos, o controlo, etc. Estes, Zahra, Hayton, & Salvato (2004) acrescentam ainda a cultura organizacional. Os autores definem cultura organizacional como soluções aceitáveis para determinados problemas da organização que são regidos por um padrão de crenças e de valores familiares.

Face ao grupo de recursos evidenciado na literatura, é proposta a combinação de três recursos, que quando combinados poderão ser elementos diferenciadores das EF, são eles: recursos humanos, recursos de sobrevivência, recursos tecnológicos.

2.2.1 Recursos Humanos

Por recursos humanos entende-se todo o investimento realizado em conhecimento, competências e capacidades que permitem que o indivíduo adote atitudes diferenciadas (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochlar, 2001; Coleman, 1988) a favor da organização. Uma empresa que invista nos seus recursos humanos caracteriza-se como possuidora de um processo de tomada de decisão descentralizado, que investe no desenvolvimento dos seus colaboradores e que delega responsabilidades (Grinstein, 2008). Os recursos humanos das empresas familiares tem a particularidade de membros da família encontrarem-se envolvidos na empresa, quer na sua gestão, quer contribuindo com a sua força de trabalho. Neste contexto o recurso humano é referido pelo conhecimento, competências técnicas, forças emocionais ou a capacidade de apoio, e capital intelectual quer pelos membros da família, quer pelos membros que não pertençam à família (Sharma, 2008). O recurso humano das EF é um dos recursos mais importante na teoria de RBV (Sirmon & Hitt, 2003; Barney, 1991) e é um dos recursos que poderá contribuir fortemente para o alcance de vantagens competitivas (Dawson, 2012).

Nas EF os investimentos e compromisso com o recurso humano tende a ser superior uma vez que, para preservar os laços familiares, são oferecidas oportunidades de trabalho a membros da mesma família (Dawson, 2012; Dyer & Handler, 1994). Na verdade, alguns estudos demonstram resistência dos fundadores das EF à mudança organizacional e relutância relativamente à inclusão de gestores profissionais que não sejam membros familiares (Fernandez & Nieto, 2005; Zahra, 2005). No seguimento desta tendência, as EF desempenham um papel significativo no apoio aos membros da estratégia de recrutamento de longo-prazo e apresentam uma preocupação constante com os seus colaboradores (Breton-Miller & Miller, 2006; Miller & Miller, 2005; Dyer, 2003). Adicionalmente existe uma atitude paternalista no relacionamento entre o proprietário e os seus colaboradores, o que reforça o envolvimento e investimento nos recursos humanos da empresa (Chirico, Nordqvist, Gianluca, & Edoardo, 2012).

Fernandez & Nieto (2005) evidenciam ainda a importância da inclusão de gerações posteriores à do fundador devido a possuir informação diferenciada, muitas vezes adquiridas em experiências fora da EF e por possuírem habilitações académicas superiores à do fundador. Outros autores obtiveram conclusões semelhantes. Por exemplo, Kellermanns et al. (2008) reforçam a importância do envolvimento das diferentes gerações pelo facto de poderem contribuir com novas e diferentes perspetivas de negócio para a formulação de ideias empreendedoras em prol da EF.

A literatura evidencia que os recursos humanos têm implicações nas capacidades. A capacidade é “baseada no desenvolvimento, no tratamento e na troca de informação através dos recursos humanos da organização” (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). Por exemplo, Subramaniam & Youndt (2005) demonstraram que os recursos humanos podem influenciar as capacidades de inovação. Outros autores referem a influência dos recursos humanos na capacidade de desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Teece, 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997), nas capacidades explorativas e explorativas (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009; Gupta, Smith, & Shalley, 2006) e nas capacidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) (Rothaermel & Hess, 2007).

Apesar da importância dos recursos humanos seja evidente na literatura (ex. Dawson, 2012; Sirmon & Hitt, 2003; Wright, Dunford, & Snell, 2001; Barney, 1991) existem poucos estudos sobre os recursos humanos nas empresas familiares e nomeadamente a sua influência no desempenho da empresa (Dawson, 2012; Astrachan, 2010; Sharma, 2004). Sob a teoria da RBT, os recursos humanos são reconhecidos como fatores chaves para o desempenho empresarial (Barney, 1991; Coff, 1999).

Numa meta-análise realizada por Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, (2011) vários estudos revelaram que os recursos humanos demonstraram ter um impacto positivo no desempenho da empresa. O resultado verificado nesta meta-análise foi de que existem recursos humanos específicos (os melhores e os mais talentosos) que não se encontram facilmente no mercado e que são determinantes para o desempenho organizacional. Também Hitt et al. (2001) reforçam a ideia de que os recursos humanos têm um impacto direto e indireto no desempenho empresarial. Os autores referem que se por um lado o desenvolvimento do conhecimento tácito adquirido pelos recursos humanos ao longo do tempo tem um impacto positivo no desempenho da empresa, por

outro lado existem custos associados ao desenvolvimento, formação e monitorização dos recursos humanos que poderão condicionar o desempenho.

Contudo surgem resultados contraditórios relativamente ao impacto dos recursos humanos no desempenho da empresa. Numa meta-análise realizada por Newbert (2007), o autor identifica 11 artigos que demonstram um impacto positivo dos recursos humanos no desempenho organizacional e contrariamente, 7 artigos alegam que os recursos humanos poderão não ser determinantes para o desempenho da empresa.

No contexto de empresas familiares, existem características dos recursos humanos que poderão ter implicações positivas, ou negativas no desempenho da empresa familiar (Sirmon & Hitt, 2003). Os membros da família beneficiam de um conhecimento tácito que é específico à empresa, à sua história e aos objetivos específicos da EF (Dawson, 2012). O facto dos futuros sucessores das empresas familiares serem envolvidos nas EF desde muito cedo, desenvolvem um forte conhecimento tácito que as empresas não familiares não conseguem adquirir (Zahra, Neubaum, & Larrañeta, 2007). Contudo, por vezes o ter de incluir um membro da família poderá ter implicações negativas no sentido que poderá não ter competências, nem capacidades para exercer o cargo atribuído (Wang & Ahmed, 2009; Dunn, 1995). Outro aspeto que poderá comprometer o desempenho da EF, é o facto das EF contratarem um baixo número de colaboradores talentosos que poderão ser necessários à empresa, em especial em áreas que precisam de informação sobre tecnologia avançada, ou mesmo sobre determinados mercados (Dyer, 2006).

2.2.2 Recursos de Sobrevivência

O recurso de sobrevivência diz respeito à integração diferenciada de recursos específicos das EF. Por recurso de sobrevivência entende-se como os recursos pessoais da família que estarão disponíveis para a empresa (Sirmon & Hitt, 2003). As EF geralmente têm uma fonte de recursos adicional relativamente às restantes empresas: recursos pertencentes à própria família (Breton-Miller & Miller, 2006). A existência destes recursos representa, em tempos de dificuldades financeiras, ou em períodos de crise económica, algo de valioso e único que distinguem claramente a empresa familiar da empresa não familiar (Wilson, Wright, & Scholes, 2013). Nestas alturas, a família

disponibiliza o comprometimento e forte envolvimento de mão-de-obra de elementos da família, bem como, empréstimos financeiros necessários à sobrevivência da empresa (Sirmon & Hitt, 2003).

Os recursos de sobrevivência têm uma enorme importância para o desempenho das EF. A aplicação própria e uma gestão eficiente deste tipo de recursos tem implicações na criação de vantagens competitivas sustentáveis e na criação de valor para a empresa (Sirmon & Hitt, 2003). A cedência dos recursos de sobrevivência por parte da família deve-se ao facto da família preservar a continuidade da empresa no seio da família e de evitar os custos associados à perda do negócio familiar, como por exemplo a reputação que beneficia junto dos seus fornecedores e dos seus clientes (Sirmon & Hitt, 2003). Os recursos de sobrevivência podem ter um impacto positivo no desempenho da empresa quando, por exemplo todos os colaboradores e membros da família se identificam fortemente com a empresa familiar e encontram-se na disposição de sacrificarem as suas compensações monetárias em períodos económicos difíceis (Pearson, Carr, & Shaw, 2008).

2.2.3 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos são definidos por todo o conhecimento relacionado com o acesso, utilização e inovação quer das técnicas de produção, quer da tecnologia do produto (Fernández, Montes, & Vázquez, 2000). Os recursos tecnológicos envolvem tecnologia de informação, atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), e inovação (Hasmin, Osman, & Musa, 2015). O investimento em recursos tecnológicos incluem atividades de pesquisa e digitalização, em que a empresa usará o seu conhecimento tecnológico para desenvolver novas soluções técnicas de forma a ir ao encontro das necessidades dos seus utilizadores (Gatignon & Xuereb, 1997).

Tecnologia é definida como uma forma de conhecimento que é aplicada e associada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (Tidd & Bessant, 2009). Os recursos tecnológicos poderão ser desenvolvidos e melhorados dentro da empresa (beneficiando dos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos), poderão ser adquiridos no mercado, ou mesmo desenvolvidos e adquiridos com parceiros económicos externos à empresa. As empresas que investem em recursos tecnológicos, acumulam ao longo dos anos, através da experiência adquirida, conhecimento

tecnológico, adquirem rapidamente novas tecnologias e investem fortemente em atividades de investigação e desenvolvimento (Zhou & Li, 2010). Na opinião de Wang & Ahmed (2009) os benefícios associados aos recursos tecnológicos caracterizam-se como diretos e indiretos. Os autores defendem que os benefícios diretos dizem respeito a poupanças operacionais e à eficiência interna. Os benefícios indiretos dizem respeito ao impacto da nova tecnologia nos processos operativos da empresa e na posição de mercado.

Os recursos tecnológicos têm implicações nas capacidades. Como exemplo, verifica-se na literatura a ligação dos recursos tecnológicos com capacidades estratégicas e capacidades de marketing (Hao & Song, 2016), com capacidades dinâmicas (Teece, 2014), com capacidades de desenvolvimento de novos produtos e com capacidades de redes de negócio (Mu & Benedetto, 2012).

Estudos recentes indicam que as empresas que investem em recursos tecnológicos têm desempenhos superiores (Hao & Song, 2016). Essas empresas que investem em recursos tecnológicos desenvolvem novos produtos, ou serviços que podem levar à inovação e à exploração de nichos de mercado (Mu & Benedetto, 2012). Também Belso-Martinez, Molina-Morales, & Mas-Verdu (2013) defendem que um forte investimento em recursos tecnológicos é determinante não só para o desenvolvimento do produto, mas também para a I&D, ou para operações da produção, o que se reflete no desempenho da empresa. No contexto das EF, De Massis, Frattini, & Lichtenthaler (2013) encontraram 26 estudos empíricos publicados sobre inovação tecnológica e concluíram que as EF que são controladas e geridas pela família investem menos em I&D do que as empresas não familiares, mas por outro lado, quando investem conseguem ter maior produtividade do que as empresas não familiares.

2.2.4 Combinação de recursos

A teoria RBV explica a vantagem competitiva e o alcance de desempenhos superiores através dos recursos que a empresa possui (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). Mais recentemente, e considerando a evolução que se tem verificado a nível da economia mundial e da investigação, a literatura refere a importância da combinação de recursos (Chirico et al., 2011; Habbershon, Nordqvist, & Zellweger,

2010). Hughes & Morgan (2008) salientam a importância de que mais do que tentar perceber a utilidade do estudo dos recursos de uma forma individual, é a combinação desses recursos que contribuem para uma melhor compreensão do desempenho da empresa.

A combinação de recursos envolve um grupo de processos que as empresas utilizam de forma a organizarem os seus recursos e a oferecerem valor aos seus clientes (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Sirmon & Hitt (2003) defendem que para as empresas criarem valor, devem de acumular, combinar e explorar da melhor forma os recursos disponíveis à empresa. A combinação desses recursos deve de ser relevante e de difícil reprodução por parte dos concorrentes de forma a criarem vantagens competitivas e desempenhos superiores (Sirmon et al., 2007, Morrow, Sirmon, Hitt, & Holcomb, 2007). Makadok (2001) argumenta ainda que a (re)combinação de recursos que a empresa possui em conjunto com os novos recursos adquiridos poderão contribuir de forma determinante para desempenhos superiores.

A combinação de recursos no contexto particular de EF é um fator impulsionador ao estudo da orientação estratégica, especificamente a orientação empreendedora, e da sua importância para o alcance do sucesso empresarial (Chirico et al., 2011; Chirico & Sirmon, 2010; Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999). No presente estudo, os recursos, nomeadamente os recursos humanos, os recursos de sobrevivência e os recursos tecnológicos, devem de ser integrados e utilizados de uma forma eficiente através da orientação empreendedora.

2.2.5 Orientação estratégica

Orientação estratégica tem sido um conceito estudado na literatura de marketing e da gestão estratégica (Grinstein, 2008; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). A orientação estratégica reflete as práticas e políticas que fundamentam as decisões e ações da empresa (Wiklund & Shepherd, 2011; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003; Gatignon & Xuereb, 1997). Para além de ser um recurso estratégico, a orientação estratégica “oferece uma orientação para a utilização dos recursos” Chirico et al., (2011, pg. 310) e também oferece uma orientação para a forma como a empresa interage com ambiente externo (ex. clientes, fornecedores e tecnologia) (Gatignon & Xuereb, 1997).

Vários autores estudam diferentes orientações estratégicas. As mais representativas na literatura são:

- A orientação para o mercado (Boso, Story, & Cadogan, 2013; Grinstein, 2008; Voss & Voss, 2000; Gatignon & Xuereb, 1997). A orientação para o mercado é definida por Narver & Slater, (1990, p. 21) como “uma cultura organizacional que de uma forma mais eficaz e eficiente cria comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, portanto, implica uma continuidade de um desempenho superior para o negócio”.

- Orientação para o consumidor (Zhou & Li, 2010; Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007; Voss & Voss, 2000; Slater & Narver, 1994). A orientação para o consumidor é representada pelas empresas que têm uma predisposição de ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, quer através de uma forma contínua, quer proativamente (Han, Kim, & Srivastava, 1998).

- Orientação para o concorrente (Zhou & Li, 2010; Zhou et al., 2007; Voss & Voss, 2000; Gatignon & Xuereb, 1997). A orientação para o concorrente verifica-se quando a empresa procura ativamente recolher informação e monitorizar o comportamento dos seus concorrentes de forma a poder identificar os seus pontos fortes e as suas fraquezas comparativamente com os seus concorrentes (Day & Wensley, 1988).

- Orientação para o produto, também conhecida como orientação tecnológica, ou orientação para a inovação (Zhou & Li, 2010; Lu, Zhou, Bruton, & Li, 2009; Grinstein, 2008; Gatignon & Xuereb, 1997). A orientação para o produto é definida pelo compromisso da organização em incluir a inovação quer no desenvolvimento do produto, quer no processo de marketing (Noble et al., 2002). A orientação tecnológica é verificada quando a empresa “acumula conhecimento tecnológico importante através de experiências passadas e processos, tais como avultados investimentos em investigação e desenvolvimento (I&D), rápidas aquisições de novas tecnologias e recolha de informação de tecnologias de ponta” (Zhou & Li, 2010, p. 225). A implementação de novas ideias, produtos, ou processos fazem parte da orientação para a inovação (Damanpour, 1991).

-Orientação empreendedora (Boso et al., 2013; Grinstein, 2008). A orientação empreendedora é a tendência das empresas em explorarem novas oportunidades de mercado, de serem proativas e de serem tomadoras de risco (Covin & Slevin, 1989).

Em contexto do estudo das EF, Wang & Ahmed, (2009) estudam a orientação estratégica da EF. Os autores tentam compreender num contexto de estudo das EF qual a orientação estratégica é que predomina numa EF, se a orientação da família, ou se a orientação da empresa. Os autores evidenciam que o envolvimento da família na empresa tem uma implicação forte nas orientações estratégicas das EF e realçam a importância do seu estudo (Wang & Ahmed, 2009).

Na literatura de gestão estratégica há evidências claras de que a orientação estratégica contribui positivamente para o desempenho da empresa (por ex. Noble et al., 2002). Os estudos existentes mostram que, uma vez que a orientação estratégica promove atividades e comportamentos considerados como adequados, levará quase inevitavelmente a um desempenho superior (Jeong, Pae, & Zhou, 2006; Zhou, Yim, & Tse, 2005; Gatignon & Xuereb, 1997). Outros autores apontam não o papel da orientação estratégica em si, mas a importância de investir na complementaridade de orientações estratégicas diferentes, mas com potenciais sinergias, como orientação para o mercado e orientação empreendedora (Ho, Plewa, & Lu, 2016; Boso et al., 2013; Grinstein, 2008; Atuahene-Gima & Ko, 2001), ou orientação empreendedora e orientação tecnológica (Ho et al., 2016), ou orientação para o mercado e orientação para a inovação (Grinstein, 2008), ou orientação para o mercado e a orientação para os relacionamentos (Ho et al., 2016).

Tendo em conta as características específicas das empresas familiares e dada a crescente complexidade e volatilidade dos mercados, este estudo opta por considerar entre as orientações estratégicas identificadas, a orientação empreendedora. Sob tais condições, atualmente é imperativo pensar “fora da caixa” e adequar as melhores escolhas estratégicas, através da OE, de forma a dar uma resposta rápida ao mercado, identificando novas oportunidades e por conseguinte alcançar desempenhos superiores (Fernández-Mesa & Alegre, 2014; Chen, Li, & Evans, 2012).

2.2.5.1 Orientação empreendedora

A orientação empreendedora (OE) é uma orientação estratégica que tem por base o “estudo das fontes de oportunidades, do processo de descoberta, da avaliação e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram essas oportunidades” (Shane & Venkataraman, 2000, p.218). Reflete a filosofia da empresa, como conduzir o seu negócio de forma a ser competitiva no mercado (Wiklund & Shepherd, 2005; Gatignon & Xuereb, 1997). É uma orientação impulsionadora de atividades empreendedoras adotadas pela empresa que pode conduzir a empresa a procurar novas oportunidades de negócios com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Covin & Wales, 2011; Wiklund & Shepherd, 2005). Uma empresa empreendedora é uma empresa que incentiva a inovação de novos produtos, está disposta a encetar investimentos arriscados e é proativa na análise e interação com o mercado face ao que fazem os concorrentes (Miller, 1983). Pelo contrário, uma empresa será percecionada como pouco, ou nada empreendedora se inovar pouco, apresentar uma postura de aversão ao risco e imitar, ou seguir os concorrentes em vez de liderar o caminho (Covin & Slevin, 1989).

Quando o conceito foi originalmente introduzido, foram identificadas três dimensões de OE: propensão para a inovação, proatividade e assunção de risco (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Contudo numa fase posterior, há autores que consideram relevante a incorporação de mais duas dimensões adicionais: agressividade competitiva e autonomia (Shan, Song, & Ju, 2016; Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010; Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996). A propensão para a inovação reflete a tendência da empresa para experimentar e incentivar o desenvolvimento e aceitação de novas ideias, e processos criativos, dos quais possam resultar novos produtos, serviços, ou processos tecnológicos (ex. Lumpkin & Dess, 1996). A proatividade consiste na predisposição da empresa para, de forma antecipatória, antever tendências de mercado, tentar encontrar novas oportunidades e participar em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996). Assunção de risco é a “tendência para tomar ações ousadas como aventurar-se em novos mercados desconhecidos, e comprometer uma grande parcela de recursos para investimentos com resultados incertos e/ou pedir empréstimos elevados” (Lumpkin & Dess, 2001, p.431). A agressividade competitiva refere-se ao esforço das empresas em superar os seus concorrentes e caracteriza-se pela empresa em adotar uma postura agressiva face aos seus concorrentes e às suas ameaças (Rauch, Wiklund,

Lumpkin, & Frese, 2009). Por último a autonomia refere-se a ações independentes adotadas pelos líderes empreendedores, ou por equipas de trabalho como forma de obter resultados para a empresa (Rauch et al., 2009).

2.2.6 Capacidades

Apesar de se reconhecer a importância dos recursos, há um grupo crescente de estudos que alertam para o facto de a posse de recursos por si só não garante vantagens competitivas duráveis (Sirmon & Hitt, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000). É a forma como são usadas e combinadas, mais do que os recursos em si, que permite que as empresas potenciem os seus recursos e consigam ganhar vantagens competitivas sustentáveis. Enquanto os recursos podem ser entendidos como ativos observáveis (mas não necessariamente tangíveis), que poderão ser valorizados e negociados, as capacidades são algo intangível, embutidas na empresa. As capacidades envolvem rotinas, e processos comportamentais que geram conhecimento ou competências a nível de procedimentos (Kogut & Zander, 1992), logo não são observáveis, não podem ser completamente avaliadas e apenas poderão mudar como uma unidade inteira (Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Makadok, 2001). Deste modo, e por serem mais complexas de replicar, são revestidas de um maior grau de valor e, inerentemente, mais viáveis de estar na base da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A literatura evidencia diferentes tipos de capacidades. Entre as principais capacidades identificadas na literatura destacam-se:

- A capacidade de aprendizagem (ex. Fernández-Mesa & Alegre, 2014; Lin & Wu, 2014; Anderson, Covin, & Slevin, 2009). A capacidade de aprendizagem é a capacidade da empresa em derivar conhecimento sobre as suas ações realizadas no passado e posteriormente utilizar esse conhecimento para ajustar a estratégia da empresa (Anderson et al., 2009).

- As capacidades dinâmicas (ex. Teece, 2014; Lin & Wu, 2014; Madsen, 2010; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, & Winter, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). As capacidades dinâmicas, na opinião de Teece et al. (1997), surgem como uma extensão da teoria da RBV como forma de dar resposta a mercados de difícil previsibilidade e que são caracterizados como dinâmicos. As

capacidades dinâmicas são definidas por Teece et al. (1997, pg.516) como “as habilidades que a organização tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes em constante mudanças”.

-A capacidade explorativa e explorativa (ex. Lisboa, Skarmeas, & Saridakis, 2016; Chen et al., 2012; Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011a; Atuahene-Gima & Murray, 2007; March, 1991). As capacidades explorativas e explorativas surgem de forma a melhorar o desempenho de atividades de negócios atuais e, ao mesmo tempo, desenvolver uma orientação para atividades voltadas para a inovação e operações flexíveis, com o objetivo de alcançar oportunidades de negócios futuros (March, 1991). O autor argumenta que a capacidade explorativa é caracterizada pela seguinte terminologia: pesquisa, melhoria contínua, tomar a melhor decisão, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. A capacidade explorativa, segundo March (1991), é caracterizada pela pesquisa, variação, assunção de riscos, experimentação, flexibilidade e inovação.

-A capacidade de marketing (ex. Hao & Song, 2016; Martin, Rajshekhar, & Javalgi, 2016; Krasnikov & Jayachandran, 2008; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007). A capacidade de marketing é definida por Day (1994), como a capacidade da empresa não só de compreender, mas também de prever as necessidades dos seus clientes melhor do que os seus concorrentes e desta forma cria valor para a empresa e para o cliente.

-A capacidade de inovação (ex. Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011b; Martinez-Román, Gamero, & Tamayo, 2011; Subramaniam & Youndt, 2005). A capacidade de inovação é vista por Martinez-Román et al. (2011) como uma capacidade interna da empresa que envolve a empresa como um todo. Mais especificamente, é a capacidade da empresa desenvolver novos produtos, ou mercados, através da orientação estratégica da empresa com a finalidade da empresa adotar comportamentos e desenvolver processos inovadores.

-A capacidade de desenvolvimento de redes de negócios (Mort & Weerawardena, 2006; Walter, Auer, & Ritter, 2006). A capacidade de desenvolvimento de redes de negócio é definida como a capacidade da empresa gerir os seus relacionamentos com parceiros externos (Walter et al., 2006).

Vários autores evidenciam o papel das capacidades como fontes críticas para alcançar desempenhos superiores (Hao & Song, 2016). Uma forma de ultrapassar a escassez de recursos por parte das empresas é a de desenvolver capacidades que lhes permita adquirir recursos externos, ou realizarem novas combinações dos recursos internos existentes. Assim, obter capacidades de desenvolvimento de redes de negócio é crucial para a competitividade da empresa. O estudo das capacidades de desenvolvimento de redes de negócios embora ainda esteja num estado incipiente, começa a aumentar devido a sua importância.

2.2.6.1 Capacidades de desenvolvimento de redes de negócios

O conceito de redes de negócios é definida por Anderson, Hakansson, & Johanson (1994, p. 2) como “um conjunto de dois ou mais relacionamentos de negócio, no qual cada relação de troca é realizada entre empresas que são conceptualizadas como atores coletivos”. As redes de negócio são constituídas por atores que se relacionam para o mesmo fim, isto é desenvolver e promover transações económicas (Vasilchenko & Morrish, 2011). A capacidade de desenvolvimento de redes de negócios consiste na capacidade da empresa em gerar um conjunto de rotinas dentro da sua rede de contactos (Mort & Weerawardena, 2006; Ritter, Wilkinson & Johnston, 2002). Especificamente, a empresa procura iniciar, manter e utilizar relacionamentos com diferentes parceiros externos à empresa por forma a gerar novas configurações e reconfigurações de recursos, e assim superar dificuldades de aquisição de recursos e alcançar vantagens competitivas (Walter et al., 2006). Neste sentido, a empresa poderá querer explorar os laços já existentes (sejam eles fortes, ou fracos), ou querer explorar novos laços (fortes, ou fracos) com entidades externas, para aceder a recursos ou mais facilmente reconfigurá-los (Mu & Benedetto, 2012).

A capacidade de desenvolvimento de redes de negócios é constituída por quatro dimensões: 1) atividades de coordenação, 2) capacidade de relacionamento, 3) conhecimento de parceiros e 4) comunicação interna (Walter et al., 2006, Kale, Dyer & Singh, 2002). A dimensão *atividades de coordenação* consiste nas atividades que envolvem não só as ligações entre as empresas, mas também as interações entre indivíduos dentro da mesma rede (Kale et al., 2002). A dimensão *capacidades de relacionamento* é a capacidade de gestão de relacionamentos de negócios. Estes podem

tornar-se complexos se o envolvimento e a interação entre os indivíduos que representam as relações de negócios não apresentem competência para a sua gestão (ex. capacidade de comunicação, capacidade para a gestão de conflitos, empatia, estabilidade emocional, etc., (Marshal, Goebel & Moncrief, 2003). A dimensão *conhecimento de parceiros* é caracterizada por toda a informação adquirida através do relacionamento entre a empresa e o parceiro de negócio. Por fim, a dimensão *comunicação interna* reflete-se na informação dada pelos seus parceiros e partilha a informação obtida com os seus colaboradores com o objetivo de tirarem vantagens económicas (Walter et al., 2006).

Desenvolver redes de negócio nos dias de hoje é crucial para a competitividade das empresas e, em especial para as PMEF, caracterizadas como possuidoras de escassos recursos. Os benefícios que as PMEF obtêm via redes de negócio são vários: a possibilidade de trocar e adquirir informação, aceder a recursos de outras empresas (Hakansson & Ford, 2002; Aldrich & Zimmer, 1986), a identificação de novas oportunidades, a obtenção de conhecimento, ou a aprendizagem através de experiências partilhadas com os diferentes parceiros económicos (Chetty & Holm, 2000). Deste modo, e considerando o ambiente cada vez mais competitivo e global, o desenvolvimento de diferentes redes de negócio assume-se como fundamental para a sobrevivência e sucesso da empresa (Halinen & Tornroos, 2005).

2.3 Desempenho Organizacional

A literatura evidência a importância do estudo do desempenho não só por parte dos académicos, mas também por parte das empresas (Kennerley & Neely, 2003). Embora vários autores abordam o desempenho nos seus estudos académicos, não existe uma definição clara e consensual (Kellermanns, Walter, Floyd, Lechner, & Shaw, 2011). Desempenho é definido por Venkatraman & Ramanujam (1986), de uma forma mais abrangente, por eficácia organizacional. O desempenho é a forma de demonstrar e de avaliar o sucesso, ou insucesso, das organizações. Uma definição mais restrita é apresentada por Coff (1999, p. 120) que define desempenho como o “resultado de um jogo composto por dois estágios”. O primeiro estágio é caracterizado pelo valor económico gerado por recursos estratégicos e posteriormente, num segundo estágio, esse valor económico deve de ser ajustado (apropriado) pela empresa. A escolha desta

definição justifica-se pelo facto de no presente estudo ser salientado a importância dos recursos estratégicos, bem como as capacidades de redes de negócio que contribuem para uma utilização e combinação de recursos mais eficaz com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.

No que diz respeito à medição de desempenho organizacional, existe uma diversidade de medidas de desempenho utilizadas por diferentes autores. Estudos académicos sobre o desempenho e em particular aqueles que adotam a RBV, classificam o desempenho como financeiro, ou não financeiro (Kapelko, 2006). No contexto de EF, Habbershon et al., (2010) propõem três dimensões para avaliar o desempenho das empresas familiares. (1) desempenho empreendedor, é a dimensão que conduz à dimensão de desempenho financeiro; (2) desempenho financeiro. A maior parte dos estudos das empresas familiares utilizam esta dimensão utilizando medidas objetivas de desempenho e (3) desempenho social, que representa o desempenho de carácter não financeiro.

Kellermanns et al., (2011) ao realizarem uma meta-análise do estudo da relação entre o consenso estratégico e o desempenho financeiro de empresas familiares indicam que alguns estudos utilizam medidas objetivas, como por exemplo retorno nos ativos (ROA), retorno das vendas (ROS) e crescimento e avaliações centradas no consumidor. Outros estudos recaem em medidas subjetivas, como por exemplo questionando os inquiridos sobre a sua organização comparativamente aos seus concorrentes utilizando diferentes variáveis de desempenho e outros numa combinação de medidas objetivas com subjetivas.

Kennerley & Neely (2003) defendem que o sistema de medição deve refletir não só o contexto, mas também os objetivos da organização em estudo. No contexto do estudo de EF, embora o estudo do desempenho tenha chamado a atenção um vasto número de académicos, existem dificuldades em quantificar o desempenho (Sharma & Carney, 2012; Kellermanns et al., 2011; Dyer, 2006). Pode-se salientar uma série de razões para esta dificuldade no caso das EF. Por exemplo, a falta da consensualidade sobre a definição de EF (Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005; Sharma, 2004; Astrachan et al., 2002), ou o carácter único e heterogeneidade que trazem a interação e o envolvimento da família no âmbito empresarial (Nordqvist, 2005). Outro fator a salientar é o facto de nas EF, prevalecerem objetivos não-financeiros em detrimento de

objetivos financeiros, associados à preocupação da longevidade da empresa no mercado e de transferir o negócio às gerações futuras (Stafford et al., 1999). Na verdade não é fácil em adquirir informação financeira junto dos proprietários das EF (Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009). Adicionalmente, há elementos cruciais para as EF, como é o caso de ativos intangíveis como capital social, confiança, reputação e conhecimento tácito que são difíceis de traduzir em termos de desempenhos financeiros (Sirmon & Hitt, 2003). Todos estes fatores justificam a dificuldade de encontrar uma medição de desempenho de EF consensual.

Por tudo o que já foi referido, ou seja, dificuldade de existir um consenso sobre o conceito de desempenho e dificuldade na sua medição, estudos académicos sobre o desempenho das EF não são consensuais (Poutziouris, Savva & Hadjielias, 2015; Rutherford, Kuratko & Holt, 2008; Dyer, 2006). Enquanto alguns argumentam que as EF possuem desempenhos superiores comparativamente às restantes organizações (ex. Poutziouris et al., 2015, Wagner, Block, Miller, Schwens, & Xi, 2015; Lee, 2006; Anderson & Reeb, 2003), outros consideram que têm um desempenho inferior (ex. Miller, Le Breton-Miller, Lester & Carnella, 2007; Whethead & Howorth, 2006), outros ainda apresentam uma combinação de resultados (Chrisman, Chua, & Litz, 2004) e alguns não encontram qualquer associação entre o desempenho de uma EF e o de uma empresa não familiar (ex. Villalonga & Amit, 2006).

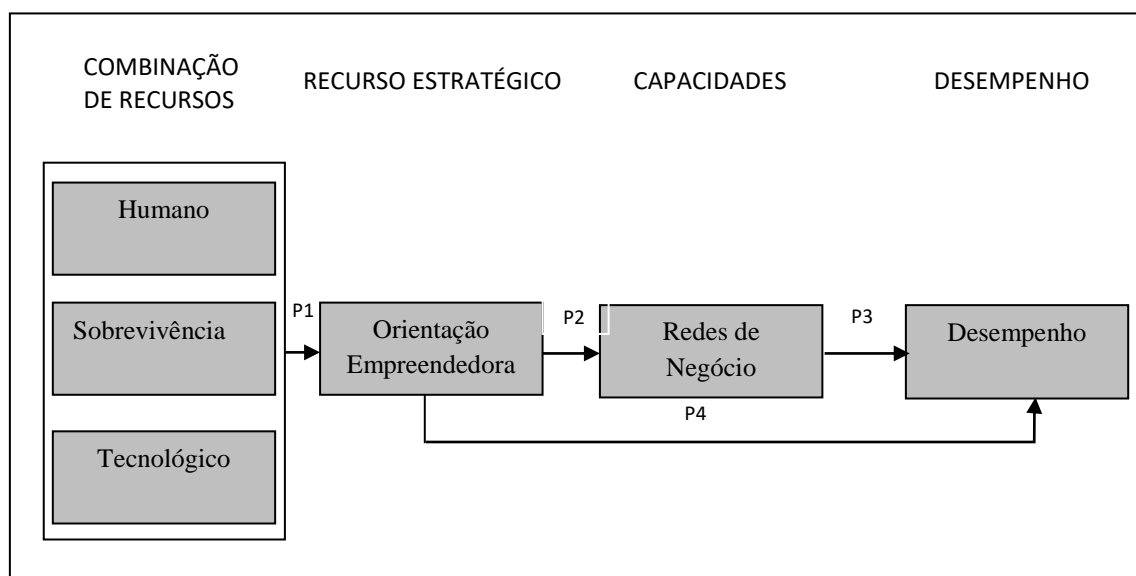
Em relação ao estudo particular das EF, pode-se concluir que os objetivos (financeiros e não financeiros) das famílias, os seus relacionamentos e os seus recursos estratégicos influenciam o desempenho da empresa familiar (Dyer, 2006).

CAPÍTULO 3 - PROPOSIÇÕES E MODELO DE ANÁLISE

Após a revisão de literatura aos principais conceitos que serão alvo deste estudo e à teoria da Visão Baseada nos Recursos, esta secção visa estabelecer a ligação entre esses conceitos propondo algumas proposições de investigação. Estas por sua vez, serão representadas a partir de um determinado Modelo.

O modelo que vai ser apresentado no presente estudo, tenta compreender a razão pela qual algumas empresas familiares são mais competitivas no mercado onde operam e outras encontram-se obsoletas. Uma forma de compreender esse fenómeno, na opinião de Habbershon et al., (2010) é de combinar a teoria da Visão Baseada nos Recursos e Capacidades (RBV) e a orientação empreendedora. Habbershon et al., (2010, pg. 21) defendem ainda que “somente a combinação de recursos e a orientação empreendedora conduzirão as empresas familiares e os negócios familiares num futuro de sucesso”. Neste momento para a construção do presente modelo, pode-se concluir alguns aspetos: 1) É a forma como os recursos são usados e combinados, mais do que os recursos em si, que permite que as empresas potenciem os seus recursos e consigam ganhar vantagens competitivas sustentáveis (Eddleston, Kellermanns & Sarathy, 2008); 2) Para além da posse de recursos é determinante perceber de que forma é que a combinação e a utilização desses recursos influenciam a orientação estratégica seguida pela empresa familiar (Habbershon et al., 2010); 3) uma forma de ultrapassar a falta de recursos internos à empresa é através do desenvolvimento de Redes de Negócios; e por último 4) a Orientação Empreendedora e as Redes de Negócio afetam o desempenho das PMEF.

FIGURA 2: MODELO PROPOSTO



Fonte: Elaboração própria

No presente estudo tenta-se perceber de que forma é que a Orientação Empreendedora e as Redes de Negócio influenciam, ainda que indiretamente, a relação entre recursos (e a sua combinação) e o desempenho das PMEF.

3.1. Combinações de recursos e orientação empreendedora das PMEF

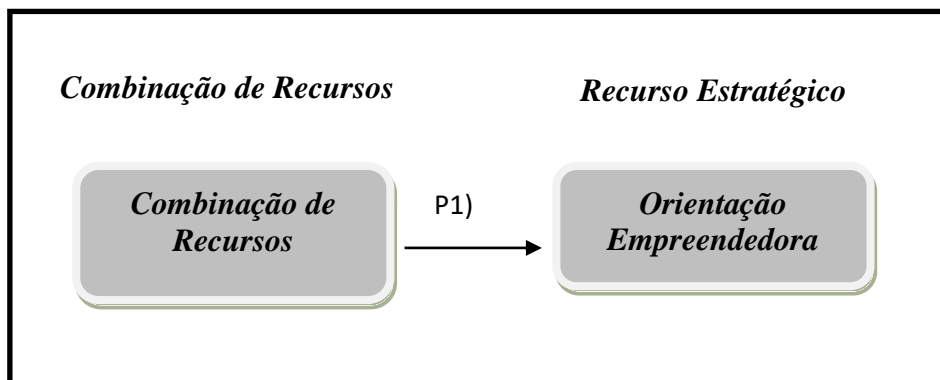
O presente trabalho, procura articular três diferentes recursos que poderão, quando integrados, ter implicações na orientação empreendedora da empresa, ou seja na atitude adotada pela empresa relativamente à inovação, proatividade e assunção ao risco. Num ambiente cada vez mais competitivo, onde os produtos e serviços são caracterizados por uma componente tecnológica cada vez mais sofisticada, os gestores deparam-se com um processo de tomada de decisão cada vez mais complexo (Chen, Reilly & Lynn, 2005). De forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes, que são cada vez mais bem informados e sofisticados, investir em recursos tecnológicos torna-se fundamental. Os gestores deparam-se com a necessidade de oferecer produtos e serviços com uma componente tecnológica que poderá contribuir para a oferta de produtos inovadores e desta forma para o aumento do desempenho da sua empresa. Mas o investimento em recursos tecnológicos por parte da empresa por si só não é suficiente, ou seja, só se consegue gerar os resultados esperados se os colaboradores estiverem envolvidos no processo e dessa forma retirarem o melhor proveito da utilização desses recursos. A formação e a divulgação de conhecimento para a melhor utilização da tecnologia adotada pela empresa por parte dos colaboradores é necessária (Hughes & Morgan, 2007). No caso específico das empresas familiares, em que não querem endividar-se com entidades externas e que por vezes recorrem a recursos da família de forma a poderem realizar os investimentos necessários para superarem momentos difíceis, os recursos de sobrevivência são determinantes (Sirmon & Hitt, 2003). A combinação desses três recursos vai influenciar a orientação estratégica seguida pela empresa. Wiklund & Shepherd (2005) defende que quanto mais recursos a empresa detém, maior será a orientação empreendedora adotada pela empresa. Quando a empresa dispõe de elevados recursos internos e consegue combiná-los de forma diferenciadora relativamente aos seus concorrentes, a sua orientação estratégica poderá tender para a adoção de uma postura inovadora, ou seja de querer oferecer produtos e serviços inovadores. Contudo ao adotar uma postura inovadora engloba quase sempre

uma assunção ao risco. Ou seja, a empresa quando adota uma atitude positiva relativamente à inovação, a criação de valor para o cliente e a sua aceitabilidade no mercado é desconhecida, por isso a predisposição da empresa em assumir o risco, poderá ser superior. O facto da empresa ter uma combinação de recursos considerada a ideal, pode promover a proatividade da empresa no sentido de conduzir a empresa a procurar novas oportunidades de negócios e de explorar novos mercados. No presente trabalho vai ser adotada a Orientação Empreendedora como um constructo unidimensional, baseado na opinião de Rauch et al., (2009) que após realizar uma meta-análise sobre a OE e a sua relação com o desempenho, pensam que será “premature” a utilização de um constructo multidimensional da conceptualização da OE. Os autores sugerem, bem como a maior parte dos estudos académicos, a utilização de um constructo unidimensional, combinando as diferentes dimensões (i.e. inovação, proatividade e assunção do risco).

Face ao que foi dito, importa salientar que o nível de orientação empreendedora varia e depende dos recursos internos que a empresa possui (Wiklund & Shepherd, 2005). Na opinião de Habbershon et al., (2010) existe uma inter-relação entre recursos e orientação empreendedora, mais especificamente os recursos são os meios necessários pelas quais as empresas familiares adotam uma postura empreendedora. Também Chirico et al., (2011, p. 310) defendem que a OE é considerada uma orientação estratégica importante que “promove um sistema de práticas e estilos de gestão que oferece orientação para o uso dos recursos”. Neste sentido, a combinação dos recursos internos que a empresa possui influenciará a orientação estratégica, ou seja, a orientação empreendedora seguida pela empresa.

P1) A combinação de recursos influencia positivamente a orientação empreendedora das PMEF;

FIGURA 3: COMBINAÇÃO DE RECURSOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA



Fonte: Elaboração própria

3.2 Orientação empreendedora e redes de negócio das PMEF

As PMEF são caracterizadas como possuidoras de recursos escassos, sendo estes (recursos) necessários para o alcance de desempenhos superiores e vantagens competitivas no mercado. A complexidade do desenvolvimento da tecnologia com que as empresas se deparam nos dias de hoje e os riscos associados ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras, fazem com que as empresas optem pelo desenvolvimento de trabalho colaborativo com diferentes parceiros de negócio, ou seja fazendo parte de redes de negócio. Deste modo, mesmo não possuindo recursos suficientes, a empresa pode aceder aos mesmos (Hakansson & Ford, 2002).

A RN é utilizada no presente estudo como a capacidade da empresa gerir os relacionamentos com diferentes parceiros de negócios. A fim de compreender os fatores que contribuem para a vantagem competitiva das PME, Ibrahim, McGuire & Soufani, (2009) defendem que é vital desenvolver redes de relacionamentos nas EF. Aldrich & Cliff (2003) argumentam que as redes de relacionamentos podem facilitar a disponibilização de recursos importantes e necessários para as EF.

As empresas que adotam uma **postura inovadora**, em especial as PME, procuram desenvolver e gerir relacionamentos com parceiros de negócios externos à empresa. Recentemente a literatura refere-se à importância das empresas optarem por uma inovação aberta, onde evidencia a troca de recursos, do conhecimento e da informação com parceiros económicos externos à empresa (Gianiodis, Ellis & Secchi, 2010). Ao fazer parte de uma rede de negócios, onde estão presentes diversos parceiros económicos, as empresas têm que aprender a criar valor através das suas redes de

negócio (Hite & Hesterly, 2001). Para tal, é determinante que as empresas consigam gerir diferentes redes de negócio para diferentes propósitos (Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2011). Uma empresa que seja inovadora tem uma maior facilidade em estabelecer relacionamentos com parceiros de negócio de uma forma mais regular e de construir relacionamentos de longa duração (Ostendorf, Mouzas & Chakrabarti, 2014).

Num ambiente cada vez mais competitivo com que as empresas se deparam, é fundamental adotar uma atitude **proativa** que lhes permita encontrar, selecionar e construir RN de forma a adquirir importantes e novos conhecimentos, informações, conselhos, ideias e oportunidades de negócio (Walter et al., 2006; Hoang & Antoncic, 2003). Por exemplo, Fossas-Olalla, Minguela-Rata, López-Sánchez & Fernández-Menéndez (2015) evidenciam que desenvolver projetos colaborativos tecnológicos com **fornecedores** poderá contribuir para o desenvolvimento de produtos inovadores. Também Walter et al., (2006) defendem que as empresas beneficiam de relacionamentos com os seus fornecedores na medida que contribuem com *inputs* relacionados com o tempo e com o estado-de-arte. Walter e os seus colaboradores argumentam ainda que desenvolver relacionamentos com os **clientes** pode ser muito vantajoso na medida que as empresas podem ter uma melhor perceção sobre as necessidades e exigências dos seus clientes. Por outro lado, esses mesmos relacionamentos com os clientes poderão também trazer desvantagens para a implementação de inovação radical por parte da empresa, por esses clientes mostrarem alguma inflexibilidade na aceitação de novos produtos. As empresas que adotam desenvolver relacionamentos com **as universidades** e outras instituições de investigação poderão beneficiar de recursos diferenciadores (ex. humano e tecnológico) e de projetos colaborativos que envolvam atividades de investigação e desenvolvimento de forma a obter um investimento em inovação a um baixo custo e com um risco associado também baixo (Perkmann & Walsh, 2007). As empresas que proativamente procuram relacionamentos entre **parceiros concorrentes** procuram adquirir e desenvolver conhecimento relevante, embora desenvolver relacionamentos com empresas concorrentes comporta um risco elevado de oportunidade (Bouncken & Friedrich, 2016). Nem sempre a adoção de uma atitude **proativa** para encontrar, selecionar e construir novos relacionamentos para adicionar à sua rede de negócios é fonte de vantagem competitiva, por vezes poderá ter um custo relacionado com o tempo e com os escassos recursos que a empresa detém (Sigfusson & Harris, 2013; Mitrega,

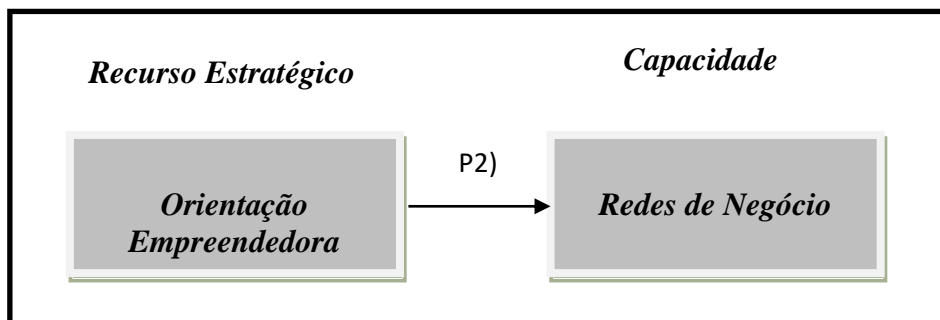
Forkmann, Ramos & Henneberg, 2012). Torna-se crucial para a empresa adotar a decisão mais vantajosa em relação à gestão da sua rede de negócios. No caso das PME, e em particular as familiares, procuram, inicialmente, estabelecer redes de contacto com os seus familiares e grupos de amigos mais próximos, os chamados **laços fortes**, e posteriormente com o desenvolvimento da empresa procuram estabelecer redes de negócios com os **laços fracos** que lhes permite adquirir conhecimento diferenciado de forma a poderem oferecer produtos e serviços inovadores (Hite & Hesterly, 2001; Salvato & Melin, 2008; De Massis et al., 2013).

A predisposição da empresa em assumir um determinado nível de risco irá ter implicações na capacidade de desenvolvimento das redes de negócio. Uma empresa que apresente uma atitude inovadora e proativa vai apresentar sempre um risco associado elevado pelo facto de lidar com incertezas, com experimentação e com o facto de poder não descobrir nada de novo (Lee, Park, Yoon & Park, 2010). O impacto do risco assumido pela empresa em desenvolver redes de negócio passa por despende algum do tempo, muitas vezes limitado, na construção de relacionamentos e de comprometer alguns recursos da empresa que muitas das vezes são escassos, com um resultado incerto (Sigfusson & Harris, 2013).

Pode-se então concluir que a adoção da inovação por parte das empresas fomenta o desenvolvimento de redes de negócio com diferentes parceiros, uma vez que os recursos, a informação e o conhecimento que detêm dentro da empresa poderão não ser suficientes para desenvolver atividades, processos e produtos inovadores. Para poder beneficiar da sua rede de negócios, as empresas têm que adotar uma postura proativa. Desenvolver e gerir essa rede de negócios é determinante para ir ao encontro de parceiros que possam proporcionar vantagens colaborativas. O adotar uma postura inovadora e proativa envolve uma assunção do risco que por sua vez vai ter implicações no desenvolvimento das capacidades de redes de negócio.

P2) A orientação empreendedora influencia positivamente as redes de negócio das PMEF?

FIGURA 4: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E REDES DE NEGÓCIO



Fonte: Elaboração própria

3.3 Redes de negócio e desempenho das PMEF

No presente estudo foi adotada uma análise do desempenho sob uma perspectiva não financeira. A análise do desempenho sob uma perspectiva não financeira é realizada por vários motivos: 1) Pela importância que a perspectiva não financeira assume no estudo das EF; 2) Por existirem poucos estudos que adotam essa perspectiva e Nordqvist & Melin (2010) fazem uma chamada de atenção para a necessidade de desenvolver estudos de desempenho para além do carácter financeiro; 3) Pelo facto da presente tese desenvolver um estudo qualitativo utilizando a entrevista o que possibilita um melhor entendimento do desempenho das PMEF de cariz não financeiro; e 4) pela dificuldade em obter dados financeiros das PMEF privadas.

Reconhecendo que o desempenho de uma empresa é um fenómeno complexo, foi adotado uma perspectiva multidimensional: velocidade de resposta ao mercado, eficiência produtiva, qualidade do produto, ou serviço e rapidez de inovação (Hill & Jones, 2007). A **velocidade de resposta ao mercado** é definida pela celeridade em introduzir um produto novo no mercado (Fang, 2008). A **eficiência produtiva** é definida como os recursos (*inputs*) que são introduzidos num processo produtivo e que são transformados de uma forma eficiente em resultados económicos para o produtor e que cria valor ao cliente (Gronroos & Ojasalo, 2004). **Qualidade do produto** envolve a perceção do consumidor relativamente à superioridade de uma vasta gama de categorias que caracterizam o produto (De Maeyer & Estelami, 2011). Garvin, (1984) apresenta oito categorias que caracterizam a qualidade: desempenho, características, confiança, durabilidade, conformidade, facilidade de manutenção, estática e qualidade percebida. **Rapidez de inovação** é a capacidade de celeridade que a empresa tem em desenvolver uma ideia e transformá-la num produto e disponibilizar o produto no mercado (Chen,

Reilly & Lynn, 2005). A importância destes quatro fatores de sucesso para o estudo do desempenho do produto e do desempenho do mercado deve-se às características dos mercados atuais e à forma como as empresas têm que operar por forma a alcançarem desempenhos superiores. Os mercados atuais caracterizam-se por uma concorrência cada vez mais forte e por ciclos de vida do produto cada vez mais curtos, o sucesso empresarial incide não só em oferecer novos produtos no mercado, mas que esses produtos sejam disponibilizados no mercado antes que a concorrência e a uma qualidade que crie valor para o consumidor (Artz, Norman, Hatfield & Cardinal, 2010).

Na opinião de Martinez & Aldrich (2011) as empresas para além de possuírem um vasto número de relacionamentos, devem também diversificar esses relacionamentos de forma que as empresas possam beneficiar de novos conhecimentos e informação diferenciada daquela que já possuem. É expectável que as empresas que possuem uma rede de contactos diversificada e com alguma dimensão consigam obter desempenhos superiores (Walter et al., 2006). Mas o facto de estarem envolvidas com uma variedade de parceiros de negócios não representa uma situação de vantagem por si só (Parida, Patel, Wincent, & Kohtamäki, 2016; Dess, Pinkham, & Yang, 2011), pode ter alguns custos potenciais associados que limitam as atividades empreendedoras (Martinez & Aldrich, 2011). As empresas precisam de adquirir conhecimento sobre como tirar vantagens por envolverem-se em redes de relacionamentos com diversos parceiros e fazer o melhor uso do conhecimento, da informação e dos recursos adquiridos durante o relacionamento entre diferentes empresas.

Os parceiros que podem fazer parte de uma rede de contactos diversificada pertencentes a uma PMEF no presente trabalho são: os clientes, fornecedores, concorrentes, instituições públicas, universidades e institutos de investigação, entre outros. Conseguir ter uma estrutura de rede de contactos diversificada poderá proporcionar à empresa informação e conhecimento diferenciado de forma a terem acesso a novos mercados, novos produtos e a novos parceiros de negócio, que os conduzam a uma maior inovação. Por outro lado, o facto da empresa não conseguir gerir uma rede de contactos tão diferenciada e com uma dimensão considerável poderá comprometer o uso de determinados recursos, muitas das vezes escassos a este tipo de empresas, o desperdiçar tempo com relacionamentos que não se consegue tirar proveito para além de outros custos adicionais (Parida et al., 2016; Walter et al., 2006).

As **redes de negócio** poderão influenciar a **velocidade de resposta ao mercado**. A empresa ao conseguir obter informação das necessidades dos seus clientes através dos seus parceiros económicos poderá dar uma resposta rápida e mais efetiva ao mercado (Walter et al., 2006). As RN poderão também ajudar a não só a identificar problemas, como também a resolvê-los e dessa forma diminuir possíveis atrasos no desenvolvimento do produto e consequentemente conseguir dar uma resposta rápida ao mercado (Fang, 2008). As redes de negócio poderão ter uma implicação positiva na velocidade de resposta ao mercado.

Num ambiente competitivo que as empresas se deparam com rápidas mudanças tecnológicas, ciclos de vida do produto cada vez mais curtos, e clientes cada vez mais exigentes, não só o dar uma resposta efetiva ao mercado, mas também o ser **rápido a inovar** é determinante para a criação de valor para o cliente (Chen et al., 2005; Rothwell, 1994). As PME, caracterizadas como detentoras de recursos escassos precisam de desenvolver redes de negócio de forma a inovar e colocar o produto **rapidamente no mercado**. Desenvolver redes de negócio com fornecedores e com clientes acelera o desenvolvimento de novos produtos e com um custo associado mais baixo (Rothwell, 1994). Por outro lado, o acelerar o desenvolvimento do produto poderá comprometer a **qualidade** exigida pelos consumidores (Rodríguez-Pinto, Carbonell & Rodríguez-Escudero, 2011) as redes de negócio poderão contribuir para que tal não aconteça. O desenvolvimento de uma comunicação intensa e de uma forma eficiente, bem como os relacionamentos caracterizados como fortes poderão proporcionar um melhor conhecimento acerca dos clientes, da aceitabilidade do preço, do tempo de distribuição e da garantia do produto (Edwards, Sengupta & Tsai, 2010). As redes de negócio poderão ter um impacto positivo na qualidade do produto na medida em que através de parceiros de negócio as empresas poderão aumentar a qualidade de produtos existentes e desenvolver novos produtos que vão criar valor ao cliente.

As redes de negócio promovem o alcance de **eficiência produtiva**, quando permite que a empresa produza um determinado produto, com uma determinada qualidade, utilizando o mínimo de recursos possíveis de forma a gerar o máximo resultado esperado pela empresa (Thatcher & Oliver, 2001). É o envolvimento com diferentes parceiros de negócio que vai permitir à empresa adquirir recursos, informação e novos conhecimentos de forma a desenvolver produtos e serviços com a qualidade esperada e com o mínimo de recursos necessários, de forma a que o cliente aumente o

desejo de realizar a sua compra tendo assim implicações positivas nos resultados esperados pela empresa.

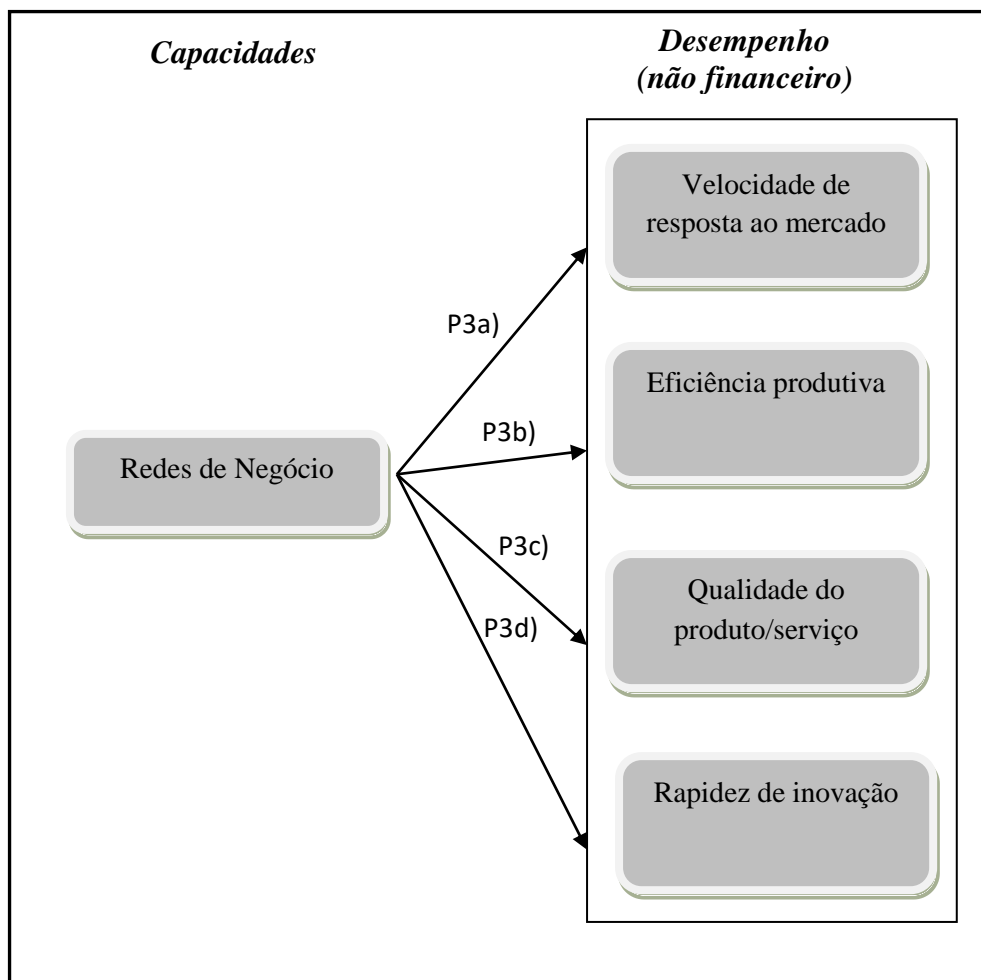
P3a) As redes de negócio influenciam positivamente a velocidade de resposta ao mercado das PMEF?

P3b) As redes de negócio influenciam positivamente a eficiência produtiva das PMEF?

P3c) As redes de negócio influenciam positivamente a qualidade do produto/serviço das PMEF?

P3d) As redes de negócio influenciam positivamente a rapidez de inovação das PMEF?

FIGURA 5: REDES DE NEGÓCIO E DESEMPENHO



Fonte: Elaboração própria

3.4 Orientação empreendedora e desempenho das PMEF

No presente estudo a orientação empreendedora é utilizada como um constructo unidimensional o que implica que as diferentes dimensões agregadas poderão ser relacionadas com o desempenho da empresa.

A OE surge assim como impulsionadora de atividades empreendedoras adotadas pela empresa, é vista como um recurso estratégico utilizada com o objetivo das empresas alcançarem desempenhos superiores (Wiklund & Shepherd, 2005). Numa revisão de literatura realizada por Rauch et al., (2009) relativamente à relação da OE com o desempenho, os autores evidenciam resultados contraditórios. Por um lado alguns autores (ex. Wiklund Shepherd, 2003; Covin & Slevin, 1986) demonstram existir uma relação positiva entre OE e desempenho, por outro lado outros autores (ex: Zahra, 1991; Lumpkin & Dess, 2001) defendem a existência de uma relação negativa e, por último, surgem autores (ex. Lumpkin & Dess, 1996; Walter et al., 2006) que demonstraram que não existe uma relação direta entre OE e desempenho, mas sim existem outras variáveis que justificam e atuam como mediadoras da relação entre OE e desempenho.

Vários estudos apresentam diferentes implicações das diferentes dimensões da orientação empreendedora na performance das empresas. Por exemplo Krauss et al (2012) ao estudarem PME alemãs verificaram que a proatividade é diretamente relacionada com o desempenho organizacional e a inovação e a assunção de risco apresentam uma relação significativa e direta com o desempenho da empresa. No entanto, na presença de um ambiente turbulento, os resultados apresentam implicações diferentes. Na presença de mercados turbulentos, a inovação tem uma implicação positiva e significativa relativamente ao desempenho da empresa e a assunção do risco tem um impacto significativo, mas negativo. O que os autores indicam é que na prática as empresas em ambientes turbulentos têm que adotar uma atitude relativa ao risco moderada e o que vai ter repercussões na inovação, uma vez que esta dimensão encontra-se relacionada com a assunção do risco.

Também Hughes & Morgan (2007) apresentam resultados similares. Os autores desenvolveram um estudo em empresas incubadoras em U.K. e demonstraram que tanto a inovação como a proatividade estão ambas correlacionadas positivamente com o

desempenho da empresa e não encontram evidência na implicação da assunção do risco no desempenho da empresa.

A literatura relativa às diferentes dimensões da orientação empreendedora e as suas implicações no desempenho da PME familiar apresenta diferentes conclusões (Zellweger & Sieger, 2010). Zellweger & Sieger (2010) defendem que para o alcance de desempenhos superiores por parte das empresas familiares, não é determinante apresentar níveis de assunção de risco, proatividade e inovação elevados. O que é fundamental para o alcance de sucesso é que exista uma adaptação contínua das diferentes dimensões ao longo do tempo.

A literatura sugere que as empresas que estão mais predispostas em **arriscar** poderão colocar novos produtos no mercado mais rapidamente do que as empresas que não arriscam (Clausen & Korneliussen, 2012). Clausen & Korneliussen (2012) defendem ainda que a **inovação** poderá resultar numa diminuição do tempo a desenvolver novos produtos e que por sua vez poderão ser colocados mais rapidamente no mercado. Os autores defendem que as empresas que são mais **proativas**, são caracterizadas como aquelas que têm vontade de começar atividades que os concorrentes acabam por as seguir, desta forma a proatividade pode ter implicações positivas na **velocidade da resposta ao mercado**.

A proatividade tem implicações positivas na **rapidez de inovação** na medida em que as empresas **proativas** procuram novas oportunidades de mercado que se reflete na importância da velocidade de trazer novos produtos para o mercado (Shan et al., 2016). Shan et al., (2016) defendem ainda que as empresas que estão predispostas a assumir riscos elevados, não adotam um compromisso com os seus recursos e aceleram o processo do desenvolvimento de novos produtos. Os autores propõem uma relação negativa entre a inovação e a rapidez da inovação, uma vez que desenvolver novos produtos envolve novos conhecimentos, tecnologias diferenciadas e existe uma incerteza acrescida que atrasam o desenvolvimento de novos produtos e a introdução destes nos mercados.

Uma empresa que adote uma postura **inovadora** poderá ter implicações positivas na **qualidade** do produto, ou serviço. Por exemplo Thatcher & Oliver (2001) defendem que investimentos tecnológicos inovadores poderão ter não só um impacto positivo na **qualidade do produto**, como também na **eficiência produtiva**. As

empresas que adotam uma postura **proativa** e procuram novas oportunidades de mercado poderão ter implicações negativas na **qualidade do produto**. Lukas & Menon (2004) argumentam que os novos produtos introduzidos no mercado poderão não ter o tempo de desenvolvimento do produto e a experiência de utilização necessária de forma a oferecer um produto de qualidade. Desta forma a proatividade da empresa é associada também a uma postura de tomadora de risco por parte da empresa que por sua vez poderão ter implicações negativas na qualidade do produto.

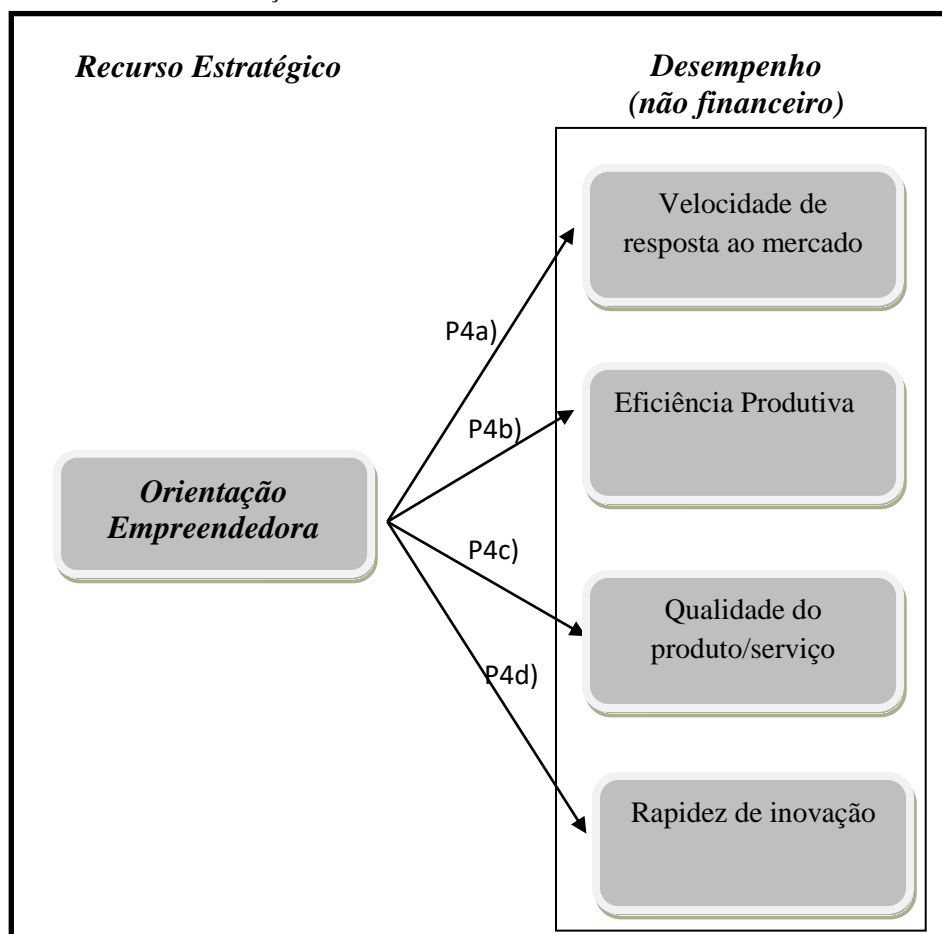
P4a) A OE influencia positivamente a velocidade de resposta ao mercado das PMEF?

P4b) A OE influencia positivamente a eficiência produtiva das PMEF?

P4c) A OE influencia positivamente a qualidade do produto das PMEF?

P4d) A OE influencia positivamente a rapidez de inovação das PMEF?

FIGURA 6: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O capítulo 3 identificou dez proposições de investigação de pesquisa que são representadas a partir de um modelo proposto. O presente capítulo tem como objetivo apresentar e descrever a metodologia seguida e a estratégia de pesquisa utilizada na presente tese de dissertação. No ponto 1.4 foi apresentada a metodologia proposta, neste capítulo pretende-se desenvolver a metodologia e garantir que todos os procedimentos necessários para validar a teoria foram realizados. Para tal o capítulo é iniciado por uma apresentação do contexto de pesquisa, no qual engloba a apresentação de Portugal e a caracterização das empresas portuguesas familiares. Posteriormente o capítulo está organizado em quatro tópicos principais: desenho de pesquisa, caracterização das empresas familiares, recolha de dados e análise de dados.

4.1 Contexto de pesquisa

As proposições de pesquisa apresentadas no capítulo três foram verificadas através de perguntas realizadas aos proprietários e donos de empresas portuguesas familiares. As empresas portuguesas familiares são caracterizadas como PME e pertencem a várias indústrias portuguesas situadas no Norte de Portugal. Pretende-se no contexto de pesquisa apresentar o país em estudo e as empresas familiares em Portugal.

4.1.1 Portugal

Portugal encontra-se localizado na Península Ibérica e caracteriza-se como uma pequena economia aberta. Em 12 de Junho de 1985 assina o tratado de adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE). Atualmente, a economia portuguesa está a passar por um período de austeridade económica, refletindo-se nos cortes de despesas públicas e alterações fiscais agressivas que afetam a maneira como as empresas operam no mercado. Tendo em consideração estes desafios e também a intensificação da competição global, as empresas portuguesas precisam procurar novos mercados e encontrar parceiros de negócios que ajudem a superar não só a falta de recursos estratégicos necessários, mas também que ajudem a procurar oportunidades de negócios em mercados emergentes.

As empresas caracterizadas como PME são críticas ao desenvolvimento da economia global (Ibrahim, Angelidis, & Parsa, 2008) e, em particular no contexto português (INE, 2014a; Caldeira & Ward, 2001). Foi estimado em 2012 que 99,9% das empresas portuguesas eram PME (INE, 2014a), este tipo de empresas são essenciais para a economia portuguesa. As PME são consideradas de elevada importância para a economia portuguesa, para o emprego, para a globalização e para a inovação.

Para além das PME, as empresas familiares têm um peso significativo não só em Portugal, mas também na economia Mundial. Num estudo realizado por IFERA² (2003), as EF na Europa estão representadas da seguinte forma: França (>60%), na Alemanha (60%), na Holanda (74%); Bélgica (70%), Reino Unido (70%), Espanha (75%), Suécia (79%), Finlândia (80%), Grécia (80%), Chipre (80%) e Itália (93%). Nos EUA entre 70% a 80% são EF (Astrachan & Shanker, 2003). Nos países membros do Conselho de Cooperação dos Estados Árabes do Golfo³ a representatividade das EF nos países integrantes atinge um valor acima dos 90% (Zain & Kassim, 2012).

As EF tem um peso significativo na economia portuguesa e são determinantes para o seu desenvolvimento. De acordo com Coimbra (2008) e com a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), 70-80 por cento das empresas portuguesas são familiares e talvez mais do que 60% são responsáveis pelo PIB e 50% da força de trabalho portuguesa.

Em conclusão, Portugal está a passar por algumas dificuldades económicas e financeiras. As empresas e o povo português têm sido penalizados pela sobrecarga de impostos. Motivo que constitui um desafio relevante para este tipo de empresas. É evidente a importância das PMEF portuguesas para a criação de riqueza e para superar a crise económica e financeira na qual Portugal se encontra.

4.1.2 Empresas familiares em Portugal

As EF Portuguesas estão representadas em todos os setores de atividade, tendo uma forte incidência em sectores de atividade mais tradicionais (ex. Têxtil e Vestuário,

² IFERA-International Family Enterprise Research Academy

³ O Conselho de Cooperação dos Estados Árabes do Golfo foi formado em Maio de 1981 é constituído por seis países: Omã, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Qatar, Bahrein e Kuwait.

Calçado, Moldes, Vitivinícola, Curtumes de Couro e Pele, Cortiça, entre outros). As EF em Portugal encontram-se nas diversas dimensões, desde uma Micro, Pequena e Média Empresa (ex. Luís Onofre, Ach Brito, La Gondola, Renova), aos Grupos Empresariais de Grande dimensão (ex. Jerónimo Martins, Cafés Delta, Sonae, ou Salvador Caetano). A Jerónimo Martins, fundada em 1792, é uma das empresas portuguesas mais antigas de Portugal que opera no sector de distribuição alimentar e indústria. Em 2014 conquistou o 16º. lugar no ranking das 100 empresas mais inovadoras do Mundo, prémio concedido pela revista norte-americana, Forbes. Para além da notoriedade das empresas de grande dimensão, as PME portuguesas têm sido distinguidas e apreciadas por consumidores mundialmente reconhecidos. É o caso da Ach Brito em que a Oprah Winfrey é consumidora habitual dos seus produtos, tendo já publicitado e recomendado a sua compra por várias vezes, em especial o seu produto de luxo (Claus Porto), no seu reality show, mas também Nicolas Cage (ator), Kate Moss (manequim) e Hillary Clinton (ex-primeira dama norte americana) são consumidores habituais da marca portuguesa de carácter familiar (Diário de Notícias, 2015).

Em Portugal existe uma Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), sem fins lucrativos e que tem como objetivo auxiliar as EF no âmbito de melhorar a sua gestão. A APEF proporciona um conjunto vasto de conhecimentos que auxiliam as EF a serem mais competitivas nos mercados em que operam, ou apoiando-as em todas as adversidades que surgem quer a nível interno da empresa (ex. sucessão e profissionalização da gestão) quer a nível externo (ex. mudança dos gostos dos consumidores, competitividade global, e no desenvolvimento tecnológico). A APEF para além de oferecer serviços de consultadoria, trabalha também em cooperação com Universidades e Escolas de Gestão, no âmbito nacional e internacional, oferecendo cursos específicos às EF. Exemplos dessas instituições são o Cambridge Institute for Family Enterprise (EUA), Católica Porto Business School (Porto), Universidade Nova de Lisboa (Lisboa), e o Audax, centro de empreendedorismo do ISCTE-IUL (Lisboa).

4.2 Perspetiva filosófica: Paradigma do Realismo

A importância da apresentação de uma perspetiva filosófica na presente investigação recai na necessidade de compreender as proposições apresentadas pelo investigador e pela necessidade de apresentar e justificar a estratégia de pesquisa

seguida pelo pesquisador ao longo do seu estudo. Mais especificamente, é a forma como a realidade é apreendida pelo investigador, e os métodos utilizados, é que irão facilitar um melhor conhecimento sobre a realidade.

Paradigma pode ser definido como “o sistema de crenças básicas ou visão de mundo que orienta o investigador” (Guba & Lincoln, 1994, p. 105). Os autores apresentam quatro paradigmas científicos distintos:

- 1) Paradigma positivista (Sobh & Perry, 2006; Guba & Lincoln, 1994; Healy & Perry, 2000). O paradigma positivista predomina no estudo académico, e em especial no estudo das empresas familiares (Fletcher, De Massis, & Nordqvist, 2016; Reay, 2014; Sharma, 2004) e pressupõe que a realidade é “real” e apreensível, e que para tal a ciência quantifica factos independentes acerca de uma única realidade (Healy & Perry, 2000; Sobh & Perry, 2006). O objetivo da utilização deste paradigma é de medir e analisar uma relação de causa-efeito entre variáveis que demonstram consistência ao longo do tempo e num determinado contexto (Perry et al., 1999). No paradigma positivista, os investigadores, ao contrário dos restantes paradigmas, não se incluem no mundo que observam (Healy & Perry, 2000).
- 2) Paradigma construtivista salienta a realidade social como uma “perceção” do individuo sobre a realidade. As descobertas realizadas sobre este paradigma encontram-se relacionadas com perspetivas individuais sobre a realidade, e o mundo é conhecido a partir de uma construção múltipla da realidade (Sobh & Perry, 2006).
- 3) Teoria critica evidencia as realidades sociais tendo como base estruturas históricas e rotinas sociais (Healy & Perry, 2000; Guba & Lincoln, 1994; Perry et al., 1999). O objetivo dos investigadores que seguem este paradigma é de uma melhor compreensão sobre a crítica e a transformação de valores sociais, políticos, culturais económicos, éticos e de género (Healy & Perry, 2000; Guba & Lincoln, 1994; Perry et al., 1999). Tal como o paradigma do construtivismo o mundo é construído sobre múltiplas realidades subjetivas (Sobh & Perry, 2006);

- 4) O último paradigma é o paradigma do realismo. A posição filosófica do realismo assenta na existência de uma realidade externa, ou seja, a realidade existe independentemente da mente do investigador (Sobh & Perry, 2006; Guba & Lincoln, 1994). Enquanto o paradigma construtivista e o paradigma da teoria crítica defendem que existem várias realidades, o paradigma do realismo assume que existe uma só realidade, no entanto as diferentes perceções da realidade devem ser “trianguladas” de forma a obter uma melhor compreensão da mesma realidade (Perry et al., 1999). Enquanto o objetivo do paradigma positivista é de generalizar as descobertas realizadas pelo investigador à população, o objetivo do paradigma do realismo é generalizar as descobertas realizadas pelo investigador às proposições teóricas pré-definidas (Sobh & Perry, 2006; Yin, 1989).

Cada paradigma é constituído por três elementos: ontologia (é entendida como a realidade), epistemologia (é o relacionamento entre a realidade e o investigador) e a metodologia (são as técnicas utilizadas pelo investigador de forma a descobrir a realidade) (Guba & Lincoln, 1994).

A Tabela 2 sintetiza os quatro paradigmas científicos e apresenta cada paradigma pelos três elementos que os caracterizam, a ontologia, a epistemologia e a metodologia.

Tabela 2: Paradigmas científicos

Elemento	Positivismo	Construtivismo	Teoria Crítica	Realismo
Ontologia (“realidade”)	A realidade é real e apreensível	Locais múltiplos e “construção” de realidades específicas	Realidade “virtual” moldada por valores sociais, económicos, étnicos, políticos, culturais e géneros e cristalizados ao longo do tempo	Realidade é “real”, mas apenas apreensível de forma imperfeita e probabilística, é necessário realizar a triangulação de várias fontes para tentar conhecê-la
Epistemologia (relação entre a realidade e o investigador)	Conclusões verdadeiras- o investigador é objetivo, exibindo a realidade através de um “espelho falso”	Conclusões criadas- o investigador é um “participante entusiástico” dentro do mundo que investiga	Valor mediado por conclusões- o investigador é um “transformador intelectual” que muda o mundo social no qual os participantes estão inseridos	Conclusões provavelmente verdadeiras- investigador reconhece o seu valor e precisa triangular qualquer percepção que foi adquirida
Metodologias Comuns (técnicas usadas pelo investigador para descobrir a realidade)	Preocupa-se principalmente em testar a teoria. Utiliza principalmente métodos quantitativos como: o questionário, a experimentação e verificação de hipóteses	Entrevistas em profundidade não estruturadas, observação participante, investigação-ação, e <i>grounded theory</i>	Investigação-ação e observação participante	Principalmente métodos qualitativos como os estudos de caso e entrevistas convergentes

Autores: Adaptado de Perry et al (1999) e Guba & Lincoln (1994) *citado em* Sobh & Perry (2006, p. 1195)

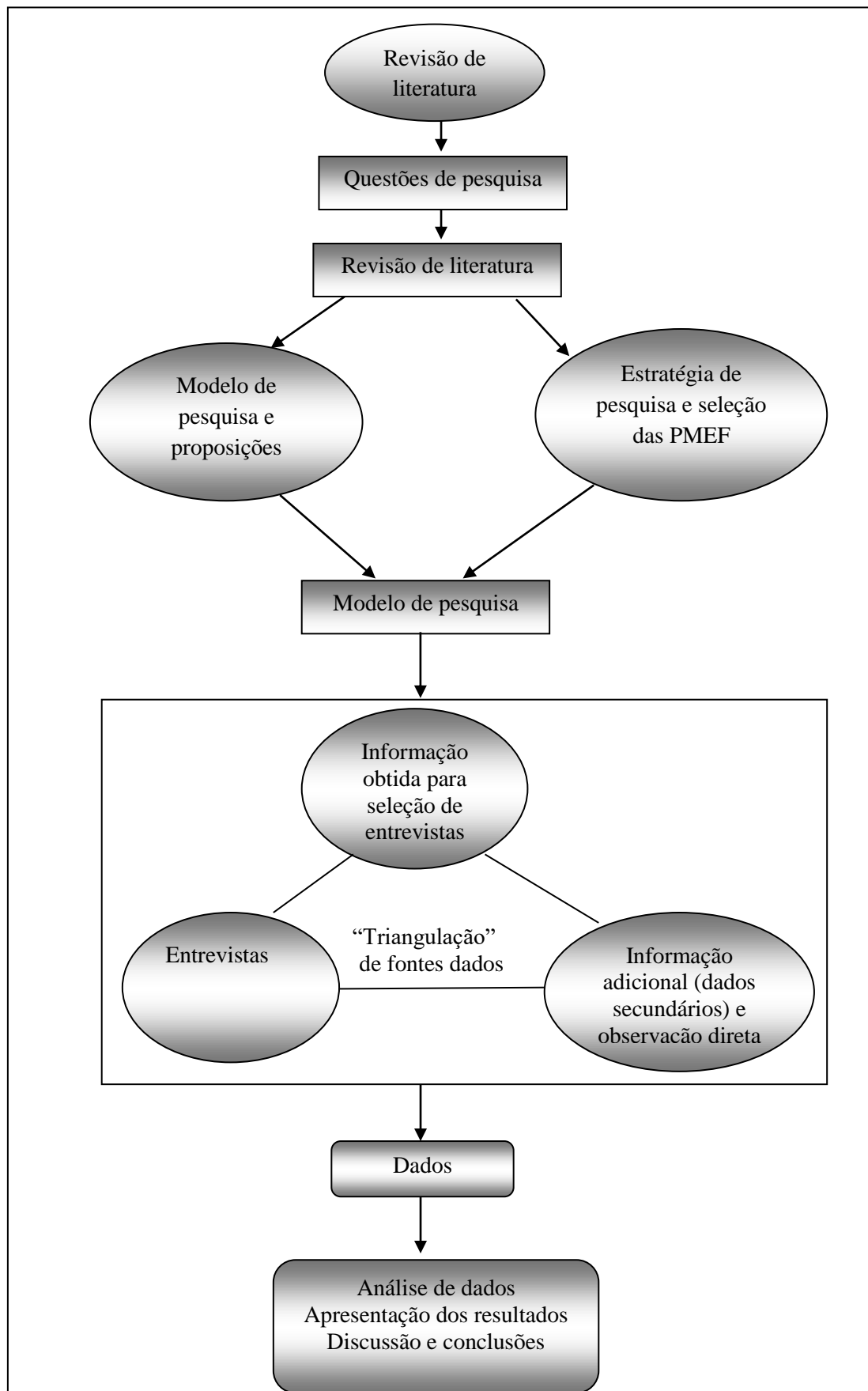
O presente estudo pretende adotar o paradigma do realismo (Healy & Perry, 2000). O objetivo da utilização do paradigma do realismo no presente estudo é estudar um fenómeno contemporâneo em contexto real. Ou seja, é o de enriquecer a compreensão do estudo das PME familiares empreendedoras.

4.3 Estratégias e métodos de investigação

Este trabalho situa-se no paradigma do realismo utilizando metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa permite uma análise mais detalhada do estudo do fenómeno. Entre os vários métodos existentes da análise qualitativa, optou-se pelos estudos de caso, baseado numa estratégia de pesquisa indutiva. A estratégia de pesquisa indutiva tem como objetivo gerar teoria, após observações realizadas pelo investigador (Sobh & Perry, 2006; Guba & Lincoln, 1994; Miles & Huberman, 1994). Esta estratégia de pesquisa demonstra uma maior flexibilidade no desenho de pesquisa, quer em termos de tamanho da amostra, quer no tipo de amostra (Greener, 2008).

A Figura 7 demonstra as diferentes fases de investigação que segue o presente estudo.

FIGURA 7: SÍNTESE DAS DIFERENTES FASES DECORRIDAS AO LONGO DA INVESTIGAÇÃO



Fonte: Elaboração própria

4.4 Desenho da pesquisa

No ponto anterior foram apresentados os vários paradigmas de investigação e especificado o paradigma adotado no presente estudo. Foram apresentadas as principais dimensões e as principais ideias que estão subjacentes ao paradigma do realismo de forma a justificar a sua aplicação no contexto do estudo das PME familiares empreendedoras. Posteriormente foi identificada a estratégia e métodos de investigação. Neste ponto, é apresentado o desenho de pesquisa.

O desenho da pesquisa tem como objetivo orientar o processo de investigação. Ou seja, são procedimentos que antecipam a recolha de dados e a análise desses mesmos dados. A literatura evidencia três tipos de pesquisa: a descritiva, a explanatória e a exploratória (Yin, 1989). A pesquisa descritiva é utilizada quando é considerado um determinado caso relevante e valoriza a descrição desse mesmo caso. A pesquisa explanatória é essencialmente de cariz quantitativo e questiona “Quais são as relações absolutas entre as variáveis? A pesquisa exploratória é essencialmente do foro qualitativo e questiona “Quais as variáveis envolvidas?” (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). O presente estudo adota uma pesquisa exploratória com o objetivo de desenvolver a teoria, utilizando estudos de caso.

Estudo de caso é definido por Yin (1989) como uma estratégia de investigação qualitativa que permite uma investigação mais profunda de um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real. O estudo de caso torna-se valioso no contexto de empresas familiares porque proporciona um maior entendimento sobre fenómenos complexos, como é o caso do estudo das empresas familiares que envolve duas dimensões díspares, a família e a empresa, o que proporcionam resultados distintos (De Massis & Kotlar, 2014).

Após a decisão de utilizar o estudo de caso como principal dado primário, decidiu-se utilizar o estudo de vários casos. No presente trabalho foi utilizado multi-estudos de caso com o objetivo de uma melhor compreensão sobre um fenómeno complexo e pouco estudado. Inicialmente fez-se uma descrição de cada estudo de caso e posteriormente realizou-se uma análise comparativa de todos os casos.

No presente trabalho foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo de entender o que já foi abordado por outros autores e perceber a experiência que outros

investigadores tiveram sobre o fenómeno de estudo. A revisão da literatura permitiu perceber que existia uma lacuna no entendimento sobre a utilização de recursos e capacidades e qual o seu impacto no desempenho das PME familiares.

Após uma apresentação das questões de pesquisa baseadas numa revisão de literatura prévia, foi realizada novamente uma revisão de literatura, e posteriormente foi elaborado um modelo de investigação onde foram apresentadas 10 proposições para investigação. Foi concebido um guião de entrevista fundamentado na revisão de literatura realizada com o objetivo de suportar o entrevistador na realização da entrevista. A existência de um conhecimento prévio do fenómeno de estudo ajuda a uma seleção de entrevistas de uma forma mais eficiente e mais eficaz, bem como uma formulação de questões mais pertinentes para o estudo do problema em questão (Sobh & Perry, 2006).

No âmbito da seleção das empresas para a realização do estudo empírico foi realizado um trabalho prévio à seleção das empresas afetas à investigação. Foram realizadas pesquisas a dados secundários, como o caso de pesquisas a *websites* de empresas, revistas especializadas na indústria⁴, e jornais nacionais e locais⁵ de forma a escolher EF para investigação. O processo amostral foi realizado seguindo um critério por conveniência, ou seja a seleção das EF seguiu seis critérios:

- (1) Em consonância com a definição sugerida pela Comissão Europeia de pequenas e médias empresas. Todas as empresas devem de ter entre 1 colaborador a 250 colaboradores;
- (2) Todas as empresas selecionadas deverão estar localizadas no Norte de Portugal;
- (3) Todas as empresas devem de ser privadas;
- (4) Todas as empresas devem encontrar-se ativas na indústria tradicional portuguesa;
- (5) Todas as empresas devem de ter membros da família envolvidos no negócio;
- (6) A entrevista deve de ser realizada ou ao proprietário, ou ao CEO da empresa.

⁴ Revista APICAPP, Jornal Têxtil

⁵ Jornal de Notícias, Correio do Minho, Diário de Notícias

Após uma seleção prévia das empresas consideradas aptas para o estudo, foram contatadas via telefone. Todas as empresas contatadas mostraram-se disponíveis para colaborar com a investigação. Optou-se por empresas já estabelecidas no mercado, que têm membros da família no negócio, de forma a conseguir uma melhor compreensão não só da história e da estratégia adotada pelas diferentes empresas, mas também para um melhor entendimento da sua evolução ao longo dos anos. Neste aspeto, foi verificado também a intenção da empresa em manter o negócio na família, de forma a justificar a natureza da empresa familiar no estudo. Todas as empresas envolvidas no estudo querem manter o negócio no seio da família, mesmo uma das empresas que demonstrou alguma preocupação pelo facto do proprietário não ter descendentes. As entrevistas foram realizadas ao proprietário/gestor da empresa. Em alguns casos foram entrevistados os fundadores da empresa, noutros casos foram os seus descendentes que se encontram a gerir a empresa. Todos os entrevistados demonstraram ter influência na direção estratégica seguida pela empresa.

A literatura evidencia que um estudo de natureza qualitativa não existe por vezes um consenso entre autores sobre o número de casos considerado “ideal” a serem incluídos na investigação (Romano, 1989). No presente estudo seguiu-se a recomendação de Eisenhardt (1989) em que o autor sugere que o número de casos a serem estudados deve ser aquele em que é alcançada a saturação teórica. Ou seja, em que não se consiga adicionar nada de novo para a investigação. No caso do presente estudo, a saturação teórica verificou-se na realização da 12ª. entrevista.

4.5 Caracterização das empresas familiares

As empresas que aceitaram participar na investigação são EF localizadas no Norte de Portugal, mais especificamente uma em Cabeceiras de Basto, uma em Matosinhos, cinco empresas localizadas em Guimarães, uma na Póvoa de Lanhoso, uma em Mondim de Basto e três em Felgueiras. A Associação Portuguesa de Empresas Familiares revelou que grande parte das suas associadas estão localizadas no Norte e na Costa Litoral portuguesa. Os setores de atividade das empresas selecionadas são diversos, e baseados na indústria tradicional quer na produção de produtos, quer na oferta de serviços (vinho, têxtil, calçado, joalharia, transportes, peixe em conserva e comida). No presente estudo três empresas eram caracterizadas como micro empresas, sete como

pequenas empresas e duas como médias empresas (ver Tabela 3). As empresas em questão têm uma estrutura e relacionamentos familiares distintos, sendo a maioria das empresas assente numa relação pai-filho(a).

Tabela 3: Caracterização das empresas em estudo

Empresa	Envolvimento da Família no negócio	Localização	Geração	Indústria	Entrevistado	Gestor	Proprietário	Tamanho ⁶	Ano de criação
Alfena	Filhos (part-time)	Travassos (Póvoa de Lanhoso)	Segunda	Ourivesaria	Sr. Francisco Sousa	Francisco Sousa	Francisco Sousa	Micro	1970
BFT	Balbina Oliveira (irmã)	Riba d'Ave/Guimarães	Segunda	Têxtil	Filipe Oliveira	Filipe Oliveira	Filipe Oliveira e Balbina Oliveira (irmãos)	Pequena	2010
Bolflex	Mara Ferreira (filha)	Felgueiras	Segunda	Componentes do Calçado	António Ferreira	António Ferreira	António Ferreira e Maria Pereira (Marido e esposa)	Média	1992
Doces de Basto	Mãe (part-time)	Atei/Mondim de Basto	Terceira	Doçaria tradicional	João Miranda	João Miranda	João Miranda	Pequena	1997
Guimanos	Maria Rosa Dias e Maria Rosa Dias (Esposas)	Guimarães	Primeira	Têxtil	Rui Teixeira e Gonçalo Dias	Gonçalo Dias	Eugénio Dias e Gonçalo Dias (irmãos)	Pequena	1987
Luças	Pai e mulher (part-time)	Matosinhos	Terceira	Conservas de peixe	Ferreira Pedro (Luças)	Ferreira Pedro (Luças)	Domingos Ferreira Pedro e um sócio que não é membro da família	Micro	1940
Magajóias	João Magalhães (filho)	Guimarães	Segunda	Joalharia	Eduardo Magalhães e Ricardo	Eduardo Magalhães	Eduardo Magalhães	Pequena	1987

Fonte: Elaboração própria

⁶ Micro empresa: menos de 10 trabalhadores; Pequena empresa: de 11 a 49 trabalhadores e Média empresa: de 50 trabalhadores a 250 (Comissão Europeia, 2003)

Empresa	Envolvimento da Família no negócio	Localização	Geração	Industria	Entrevistado	Gestor	Proprietário	Tamanho	Ano de criação
Manuel & Miranda	Duas Filhas	Guimarães	Segunda	Transportes de mercadorias	Manuel Pinheiro Martins	Manuel Martins	Manuel Pinheiro Martins e Maria Amélia Barbosa Miranda	Pequena	1999
Quinta da Lixa	Filha do Sr. Óscar Meireles	Lixa-Felgueiras	Segunda	Vinho	Óscar Meireles	Óscar Meireles	Dois irmãos e um primo	Pequena	1992
Sampedro	Irmãos, filhos e primos	Guimarães	Terceira	Têxtil Lar	Eduardo Magalhães	Vários	Irmãos, filhas e primos e outros membros não familiares	Média	1921
Tia São	Dois filhos e marido	Cabeceiras de Basto	Segunda	Comida	Paulo Fernandes	Filhos	Maria da Conceição Fernandes	Micro	1999
Viciusteus	Pai	Felgueiras	Segunda	Calçado	Bruno Azevedo	Bruno Azevedo	Bruno Azevedo e Adriano Azevedo	Pequena	2007

Fonte: Elaboração própria

4.6 Processo da recolha de dados

O processo de recolha de dados foi realizado através de diferentes fases. A primeira fase foi realizada através de uma pesquisa a *websites* das empresas, internet e jornais nacionais e da indústria. O objetivo desta pesquisa foi o de recolher informação prévia sobre as empresas alvo do estudo.

Numa segunda fase, foi elaborado um guião para a entrevista (Anexo II) com o objetivo de apoiar o entrevistador a conseguir toda a informação necessária sobre o tema em estudo. O guião de entrevista apresentava uma introdução de forma a apresentar o entrevistador, o propósito do estudo, e algumas questões formuladas que visavam compreender a evolução histórica da empresa, a indústria e a estratégia seguida pela mesma, bem como a perceção dos entrevistados sobre as implicações desses fenómenos no desempenho das empresas.

Numa terceira fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis pela decisão estratégica da empresa, ou seja aos proprietários e/ou gestores das PME familiares. A resposta aos objetivos e questões de investigação apresentados na presente investigação têm como base o método de recolha “entrevista semi-estruturada”. Optou-se pela entrevista de forma a facilitar o acesso de diferentes perspetivas dos proprietários/gestores de PME familiares, sobre o impacto da orientação empreendedora e redes de negócio no desempenho das PME familiares, fenómeno que o entrevistador observa e pretende ter um melhor entendimento (Wahyuni, 2012). Por entrevistas entende-se pela “troca verbal cara-a-cara no qual uma pessoa, o entrevistador, tenta adquirir informações e obter uma compreensão de outra pessoa, o entrevistado” (Rowley, 2012, pg. 260). Mais especificamente, as entrevistas semi-estruturadas é um tipo de entrevista que apresenta a vantagem de o entrevistador poder usar um guião estruturado com os temas a abordar, pelos quais as entrevistas estruturadas se regem, como também podem usufruir de uma flexibilidade que transmite alguma liberdade ao entrevistado em falar livremente sobre um determinado assunto (Wahyuni, 2012). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. No local da entrevista, o entrevistador escreveu algumas notas sobre a sua observação direta na empresa e sobre alguma informação cedida pelo entrevistado em momentos em que ainda não se encontrava a gravar a entrevista.

Posteriormente, numa quarta fase, foram utilizadas informações adicionais que foram retiradas das *websites* das empresas, da internet e jornais da indústria e que enriqueceram a informação obtida dos estudos de caso. Em algumas empresas foi obtida ainda informação adicional através das publicações internas das empresas, recursos publicitários e observação direta (o entrevistador foi convidado a visitar as instalações da empresa, só houve um caso em que tal não aconteceu, porque a entrevista foi realizada no local de venda dos produtos da empresa).

O recurso a diferentes fontes de dados permitiu realizar a “triangulação” de diferentes fontes de dados (Miles & Huberman, 1994; Eisenhardt, 1989) a qual permite que o investigador recolha informação adicional relevante para a compreensão do fenómeno, e possibilita a verificação da sua consistência, com o objetivo de aumentar a robustez e validade dos resultados (Wahyuni, 2012). Conforme refere Yin (1994) a triangulação de fontes de dados aumenta a validade da entrevista realizada e permite clarificar informação ambígua. As entrevistas foram realizadas entre 25 de Abril de 2014 a 30 de Maio de 2014. A duração das entrevistas foi entre uma hora a 5 horas e meia.

A Tabela 4 apresenta a informação sobre as entrevistas realizadas às empresas.

Tabela 4: Informação sobre as entrevistas às empresas

Empresa	Data da entrevista	Duração da entrevista	Entrevistado	Cargo ocupado
Alfena	19-05-2014	2 h 45m+visita	Sr. Francisco Sousa	Proprietário/gestor
BFT	30-04-2014	1h 18m+visita	Dr. Filipe Oliveira	Proprietário/gestor
Bolflex	02-05-2014	1h 20m+visita	Sr. António Ferreira	Proprietário/gestor
Doces de Basto	26-05-2014	1 h +visita	Sr. João Miranda	Proprietário/gestor
Guimanos	20-05-2014	1h 40m+visita	Sr. Gonçalo Dias e Rui Teixeira	Proprietário/gestor e Gestor comercial
Luças	25-04-2014	5h 21m+visita	Engenheiro Ferreira Pedro	Gestor
Magajóias	22-05-2014	1h 55m+visita	Sr. Eduardo Magalhães e Sr. Ricardo	Proprietário/gestor e responsável pela produção
Manuel & Miranda	08-05-2014	1h 20m+visita	Sr. Manuel Martins	Proprietário/gestor
Quinta da Lixa	30-05-2014	1h 30m+visita	Sr. Óscar Meireles	Proprietário/gestor
Sampedro	14-05-2014	1h 13m+visita	Sr. Eduardo Magalhães	Proprietário
Tia São	5-05-2014	2h 30m+visita ao local de venda	Sr. Paulo Fernandes	Gestor
Viciusteus	16-05-2014	1h 13 m+visita	Sr. Bruno Azevedo	Proprietário/gestor

Fonte: Elaboração própria

4.6.1 Estrutura do guião de entrevista

A estrutura do guião de entrevista obedeceu a diferentes fases (ver anexo I).

No início da entrevista, o entrevistador começou por explicar o propósito do estudo e alguns conceitos relevantes, solicitando e agradecendo a colaboração do entrevistado.

Optou-se por realizar questões abertas, de modo a compreender a história da empresa, a indústria e a estratégia seguida pela empresa ao longo dos anos. Durante esta fase foram inseridas algumas perguntas específicas de forma a ficarem esclarecidas algumas questões relevantes (por exemplo, quando um determinado evento ocorreu, como é que os membros da família estavam envolvidos no negócio, quem eram as suas redes de negócios, porquê que alguns relacionamentos com determinados parceiros de negócio acabavam, em que mercados é que se encontravam, o porquê que decidiram entrar em determinados mercados, etc.).

Numa fase posterior, foram incluídas também algumas perguntas fechadas que foram retiradas da literatura da RBV, da orientação empreendedora, redes de negócio e de desempenho que permitiram compreender a perceção do proprietário, ou do gestor, dos constructos envolvidos.

Em seguida fez-se uma comparação e associação das respostas obtidas que permitiram compreender a perceção do entrevistado em relação a questões mais específicas.

Por fim, para uma melhor compreensão sobre a orientação empreendedora, redes de negócio e a sua influência no desempenho das EF foi pedido ao entrevistado para ordenar as questões em função da sua importância.

4.7 Análise de dados

Os resultados obtidos foram analisados através da análise qualitativa, o que permitiu entender a evolução da orientação estratégica da empresa ao longo do tempo, bem como compreender como é que a combinação de recursos e a maximização das ligações das redes de negócio e respetiva relação influência no desempenho das EF.

O processo de análise de dados envolveu três fases (Sobh & Perry, 2006; Miles & Huberman, 1994):

- 1) Redução da informação;
- 2) Exibição de dados;
- 3) Conclusões e verificações

A redução da informação foi realizada através de uma descrição detalhada da história de cada empresa. A informação foi tratada por ordem cronológica e organizada. Foram identificados categorias e sub-categorias que surgiram das questões de pesquisa formuladas. Na exibição de dados a informação foi agrupada em tabelas e matrizes, de forma a ordenar a informação para proceder à comparação da informação obtida dos diferentes estudos de caso. Na última fase, foi identificada informação relevante e significativa para o estudo de investigação, em particular foi identificada um conjunto de semelhanças e explicações pertinentes para o estudo do fenómeno entre as empresas familiares observadas.

Para a análise das entrevistas, foi utilizado o NVIVO (QSR internacional, versão 9), um *software* de análise de dados qualitativos. Os estudos de casos foram analisados e o texto que foi transcrito após as entrevistas realizadas foi codificado através de nós. Com base na literatura identificamos quatro categorias (nós principais) e 14 sub-categorias (nós resultantes dos nós principais) como se pode verificar na Tabela 5.

De forma a facilitar a identificação das quotas e das múltiplas menções das empresas entrevistadas, foi atribuído um código de letras para cada empresa. (A para a Alfena, B para a BFT, C para a Bolflex, D para a Doces de Basto, E para a Guimanos, F para a Luças, G para a Magajóias, H para Manuel & Miranda, I para a Quinta da Lixa, J para a Sampedro, L para a Tia São e M para a Viciusteus.

Tabela 5: Implementação de Categorias, Subcategorias e exemplos de entrevista

Categorias (menções)	Subcategorias	Ilustrações
Combinação de Recursos	-Humanos; -Tecnológicos; -Sobrevivência.	<p>A: “Portanto, isto <u>é patrimônio da família</u>, durante esses cento e tal anos não deixamos deteriorar mais, fomos fazendo por valorizar quer o patrimônio mobiliário quer de ferramentas e utensílios.”</p> <p>C: “faço <u>mais um investimento de trinta e duas máquinas</u>, cada posto pedia-me a mim na feira (de tecnologia na Alemanha) 125 000€, as máquinas em si eram uns monstros para a minha atividade não serviam, então <u>eu juntamente com outra equipa fizemos protótipos</u>, gastei na altura à volta de 250 000€ num protótipo e partimos para o negócio, era suposto comprar dez, no máximo dezasseis, e eu pedi orçamento para dezasseis e naquele momento dobrei para trinta e duas.” “<u>Gente que não ganha horas, vem aos sábados, aos domingos</u>, quando nos outros lados chega aquela hora, muda-se o assunto, segunda-feira há mais, não há preocupações, não se corre, não se grita. Eu quando estou com determinados colaboradores a gritar uns com os outros é porque as coisas não estão a andar como devem ser, é sinal que as pessoas estão preocupadas, isto é uma das coisas que às vezes me dá força, eu não estou sozinho do meio da guerra.”</p> <p>F: “Há pessoas que pensam que fizemos uma imagem muito bonita e agora andamos armados, <u>mas essa lata já existe desde os anos cinquenta, e nós temos de contar a história</u>, inclusivamente <u>essa menina que está aí era nossa funcionária, era nazarena e vestia-se mesmo assim.</u>”</p> <p>G: “<u>nós somos uma empresa muito unida.</u>”</p> <p>H: “Adquirimos um <i>software</i> que nos permite realizar uma gestão de frotas mais eficiente, através de um GPS colocado no camião.” “<u>tenho um colaborador aqui na empresa que poderá acompanhar e solucionar</u> algumas situações que eventualmente poderão provocar atrasos e desperdício de combustível e desgaste do camião.”</p> <p>I: “<u>A linha de produção que adquirimos, totalmente automática</u>. A implementação do <u>controlo de qualidade</u> dentro da empresa.”</p> <p>J: “<u>ainda agora um colaborador tinha um problema</u>, ou deita um tecido ou deita outro, porque não tem teares para tudo e tem logo a resposta do que deve fazer.” (uso do email como forma de dar resposta mais rápida às necessidades dos seus colaboradores).</p> <p>L: “<u>Damos um bocadinho de formação</u> mas também já são pessoas que já <u>têm um bocadinho de experiência e depois premiamos com aquilo que lhe damos no fim, gratificamos mais se calhar do que aquilo que estava acordado.</u>”</p> <p>M: “A nossa empresa começou com muita dificuldade porque foi como disse, um término da outra sociedade que as coisas não acabaram bem e nós começamos mesmo por baixo. <u>Portanto, nós não tínhamos os recursos</u>, tínhamos bastante dificuldade financeira, não tínhamos liquidez, tivemos que começar num nível muito básico.”</p>

Orientação Empreendedora	-Inovação; - Proatividade; -Assunção do risco	<p>A: “Nós procuramos de um certo modo que as pessoas mantenham a tradição mas <u>também estimulamos que haja aplicações de matérias-primas diferentes.</u>”</p> <p>C: “<u>Quem promove isso sou eu (OE), fui o primeiro a ir à frente, a dar os primeiros passos e dizer por onde é o caminho, depois empurro as pessoas, porque quando se está a inovar muitas vezes tem-se de fazer a primeira vez, a segunda, a terceira, a quarta, a quinta, depois não funciona, desamima-se. Mas não, volta-se à carga, junta-se as tropas e à esquerda ou à direita as coisas têm de acontecer, só assim é que se consegue. Depois das coisas estarem minimamente já a acontecer, temos de levar até ao fim e consegue-se.</u>”</p> <p>D: “Em <u>termos de empreendedorismo já estou um bocadinho mais lento</u>, mas eu tentei desde sempre criar, nós temos muito boa capacidade de trabalho e eu acho que isso é o fator número um, tem de haver muito boa capacidade de trabalho.”</p> <p>E: “<u>Dentro do empreendedorismo, dentro do que nos é permitido nós temos algum sentido empreendedor</u>, mas sobre o ponto de vista do empreendedorismo em que estamos para além de como fala aqui dos nossos concorrentes ou dos nossos digamos parceiros, basicamente utilizamos as mesmas estratégias, não utilizamos mecanismos muito diferentes do que eles utilizam, do ponto de vista produtivo <u>não produzimos nada face ao que alguns dos nossos concorrentes produzem, e é uma estratégia que temos.</u>”</p> <p>F: “Nós nunca <u>podemos arriscar ao ponto de que a probabilidade de insucesso seja de tal ordem</u> que então o mais provável que vá acontecer é que tenha insucesso. É aqui que temos de jogar, <u>nós temos de ser pró-ativos</u> quando temos de ser, e <u>devemos controlar o investimento</u> de forma a que ele não seja desmesurado face às nossas capacidades não só financeiras mas também pessoais, porque nós até podemos ter muita capacidade financeira, mas se não tivermos capacidades pessoais a coisa pode correr mal, e nesta fase é uma das coisas que acontece é que muitas vezes isto é fácil para empresas grandes, porque têm a grande vantagem de <u>terem muitos recursos pessoais</u>, mas também <u>têm um risco muito maior</u> e envolvem um investimento maior.”</p> <p>G: “<u>A inovação penso que sim, estamos tecnologicamente bem lançados, com tudo o que há atual de momento, prototipagem, desenho em 3D, a esse nível</u> estamos.”</p> <p>H: “Relativamente à <u>Orientação Empreendedora posso dizer que temos evoluído no mercado com alguma precaução</u>. A nível de <u>inovação, temos realizado investimentos que nos permitam tirar uma maior rentabilidade</u> do negócio. No ano passado compramos uma nova frota, posso-lhe dizer que o investimento só no camião foi de 1 milhão de euros e no fim do ano passado compramos este armazém com 100 mil metros. Adquirimos um <i>software</i> que nos permite realizar uma gestão de frotas mais eficiente, através de um GPS colocado no camião tenho um colaborador aqui na empresa que poderá acompanhar e solucionar algumas situações que eventualmente poderão provocar atrasos e desperdício de combustível e desgaste do camião. Dentro do possível <u>temos corrido alguns riscos</u>, porque o mercado encontra-se muito instável, com o aumento do preço do combustível, com a subida constante das portagens e com o encerramento de algumas empresas, algumas que até foram nossas clientes, investir nesta altura é muito complicado, e temos realizado investimentos com um risco elevado, mas que se não forem feitos ficamos para trás dos nossos concorrentes. <u>Procuro estar sempre à frente e informado</u> de que forma é que posso aumentar a rentabilidade do negócio, mas como os mercados estão não tem sido nada fácil. Mas como</p>
---	---	---

			<p>pode ver, eu aqui dentro da empresa faço de tudo um pouco, o trabalho não me preocupa.</p> <p>I: “Sim, penso que temos tido <u>uma OE acentuada</u>. Em termos <u>de inovação</u>, <u>se verificar</u> temos <u>investido</u> nas instalações, na linha de produção, atualmente temos uma linha de engarrafamento totalmente automática. Posso também referir que <u>entramos num mercado novo</u>, que já vimos a trabalhar acerca de dois anos. Trabalhamos para conseguirmos chegar mais além, e conquistar novos mercados, o que não é fácil e muitas vezes demoram tempo a conseguirmos entrar.”</p> <p>J: “<u>Nós temos concorrido a vários programas ligados à União Europeia sobre inovação</u>, investimento e <u>Investigação</u>, são três I’s, e temos praticamente ganho todos esses programas. <u>Em termos de inovação</u> fazemos investimentos diversos e ultimamente não há fundos perdidos, mas já houve apoios como fundo perdido, depois deixou de ser fundo perdido foi empréstimos a juros baixos e nós praticamente concorremos sempre. Mas eu tenho dito que praticamente uma empresa como a nossa <u>está sempre a inovar</u>, não podemos estar à espera de programas nem nada, e é aí que tem de funcionar as tais pessoas preparadas, por exemplo, <u>fui buscar uma filha minha</u> que não gostava muito de vir para o têxtil, gostava mais da moda, mas a moda hoje em dia está muito ligada ao têxtil, as cores. Ela acabou por vir para aqui e estamos permanentemente a desenvolver coisas, não podemos parar.”</p> <p>L: “Sim, <u>investimos em novas máquinas</u>. Também a forma de trabalhar vai evoluindo todos os dias, e cada vez se faz mais depressa, uma coisa que há uns anos demorava se calhar duas horas nós hoje em dia fazemos em meia hora.”</p> <p>M: “Portanto, <u>em relação à pró-atividade</u>, tem de ser obrigatório porque nós temos de nos adequar aos requisitos, então tivemos <u>de adquirir clientes novos, equipamentos que nos eram exigidos para que conseguimos fazer</u> o trabalho em condições.”</p>
Redes de negócio	<div>-Atividades de coordenação;</div> <div>-Capacidades de relacionamento;</div> <div>-Conhecimento de parceiros;</div> <div>-Comunicação interna</div>		<p>A: “Os ourives têm uma ética profissional curiosa, <u>quando se tratam de pessoas que não são conhecidas não se relacionam, quando se tratam de conhecidos confiam diretamente</u>.”</p> <p>B: “Eu tenho o caso <u>de ter clientes diretos</u> em que <u>não passa por nenhum intermediário</u>, sendo eu próprio a apresentar esse cliente <u>ao meu agente</u>, porque esse agente vai ser, ou esse parceiro, vai ser uma mais-valia em termos me ajudar a tentar diversificar o mercado, porque esse agente ou parceiro não está ligado só ao meu produto e o cliente quando chega cá pode-me pedir “Oh Filipe mas eu queria uma camisa” e eu não faço camisas mas não há problema eu vou-lhe arranjar umas amostras de camisas e esse meu parceiro entra em ação e nós vende-la as t-shirts e as camisas e vendemos-lhes as calças, porque o cliente lá fora não quer andar a saltar de lado para lado, se ele puder comprar e ser bem servido no mesmo sítio não vai andar à procura, e então é assim, eu entrego um cliente de borla a um agente mas tenho o reverso da medalha, também ganho com aquilo que ele faz.”</p> <p>C: “Muitas vezes quando tenho um projeto, eu próprio <u>sinto necessidade de falar com alguém</u>, a partilhar a minha angústia, porque o facto de eu às vezes estar muito convencido que as coisas estão a funcionar e é assim que eu quero, só isso não chega, porque quando eu começo a pensar num projeto normalmente mostro e <u>começo a meter alguém ao meu lado a ajudar</u>, então como tenho muita gente com experiência às vezes damos os primeiros passos e pergunto se acham que funciona, e entre eles começam a pegar naquilo.”</p> <p>D: “Porque nós estamos no mercado e para mim prefiro ter uma ou outra coisa, mas termos uma empresa que é</p>

uma empresa sólida e leal com os parceiros económicos que é fundamental para mim, nasceu com a minha educação, com a educação que me deram e hei-de continuar com ela.”

E: “comunicando entre a rede da empresa, esta comunicação, esta partilha dos conhecimentos faz com que os funcionários e os colaboradores evoluam.”

F: “Por isso, há parcerias com os fornecedores, com os distribuidores (são dois), que eu dou-lhes informações, produtos, competições, preferência, mantenho o jogo aberto, explico-lhes tudo o que eu sei do negócio, esta conversa das conservas eu falo com eles, estou sempre a dizer-lhes que eles têm de saber vender conservas, têm de ser apreciadores, tem que as comer.”

G: “Posso dizer que esta empresa vai fazer vinte e sete anos em Junho e eu ainda tenho os dois primeiros clientes a trabalhar há vinte e sete anos, basicamente ainda sou o único dessa era e da nova era que pelo menos para Lisboa, para Évora, sou o único que trabalho, ele depois ainda importa umas coisas e tem uma oficina, faz umas coisas, mas sou a única pessoa que trabalha para ele, e tenho outro em Gondomar, para o qual muito pouca gente trabalha, e quase só eu é que trabalho para lá, vinte e sete anos de boa relação, tornamo-nos amigos, existe uma relação de amizade que não se mistura ao negócio que é importante, que a gente antiga sabe muito bem não misturar amizade e negócio, enquanto que me apareceu uns patos bravos meus amigos, que também estavam nesta área mas lançaram-se e foram os que mais me deram mocadas.”

H: “Neste momento a empresa utiliza um serviço que se chama Wtransnet, é um site pago com a finalidade de pesquisar cargas a nível mundial, onde posso verificar se os novos clientes são bons pagadores. Este site tem muitas funcionalidades importantes para a organização e também tem como finalidade juntar as empresas deste ramo para poderem cooperar entre si, fomos a duas reuniões, uma no Porto e outra na Batalha. Também sou sócio da ANTRAM, a Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias.”

I: “Estamos presentes em várias associações de vinho verde. Achamos determinante que os produtores de vinho verde se juntem como parceiros de negócio para usufruírem de sinergias e conseguirem alcançarem mercados externos. Muitas vezes falo com concorrentes meus e troco algumas opiniões e ideias. Só assim é que podemos crescer no mercado.”

J: “Eu penso que só posso ganhar e temos realmente uma ligação muito direta com vários parceiros estratégicos e a começar por clientes, porque fazemos muitos clientes diretos, quer dizer nós antes tínhamos agentes, o agente era um intermediário, muitas vezes não conhecíamos bem a parte de lá, só conhecíamos o que ele nos dizia, nós agora não temos agentes, nós agora temos pessoas daqui que fazem o mercado, falam com os clientes. Portanto, estamos intimamente ligados ao cliente.”

L: “Temos aqui um parceiro que quando saímos para fora, e há alturas que são mais apertadas que nos aliamos um bocadinho a eles, é daqui da região.”

M: “nós aqui na empresa trabalhamos da seguinte forma: trabalhamos 95% com um agente, portanto nós não fazemos a pesquisa de clientes, temos um agente que faz a pesquisa por nós. Depois temos dois clientes que são diretos, são nossos mesmos, não tem nada a ver com esse agente e aí sim fomos nós que fomos procurar, um deles e outro veio ter connosco também de orientações de outros lados, mas de resto não somos nós que procuramos o

trabalho, digamos assim.		
Desempenho	-Rapidez de	A: “Ainda há dias tive uma senhora que queria comprar uns peixinhos articulados que era o símbolo dos católicos, nós não tínhamos, <u>só tínhamos um, arranjei-lhe mais três</u> , ela lá os levou.”
	inovação;	B: “Se <u>é uma empresa certificada</u> normalmente eles têm sempre a tendência <u>para procurar coisas novas</u> para poder
	-Velocidade de	ter sempre mercado, porque o mercado, tingir pretos e tingir brancos é uma tinturaria que já foi. Agora tem de ser
	resposta ao	ou porque tem cheiro, ou porque... qualquer especificação para que quando apresente, no meu caso: “Sr. Felipe nós agora já fazemos isto, olha, agora já fazemos aquilo e eu peço logo amostras desse tipo de matérias para quando
	mercado;	venha cá um cliente, eu digo-lhe: olhe, não sei se isto lhe interessa, mas agora já fazemos isto. ”
	-Qualidade do	C: “Às vezes montamos um puzzle, várias pessoas, vamos dividir a conversa que há, por aqui é temos que ir, mas eu faço uma gestão muito própria, porque eu volto a dizer, nunca fui muito de ir por aquilo que me dizem, a parte principal de uma <u>empresa é qualidade, a rapidez</u> e a parte financeira. Isso é uma atenção que tenho todos os dias.”
	produto/serviço,	D: “se nós tivermos <u>uma capacidade de trabalho em termos físicos</u> , de estrutura física da fábrica, e se tivermos uma
	-Eficiência	boa equipa logo de seguida vamos <u>ter uma boa qualidade</u> , há coisas que estão interligadas, esta é a minha filosofia
	Produtiva	de estar.”
		F: “ <u>A qualidade do produto</u> é o que está lá dentro, mas a qualidade é tudo, em termos de embalagem realmente nós fomos procurar aquilo que os consumidores, ou seja, nós identificamos uma tendência, foi identificada uma tendência de produtos <i>vintage</i> , uma imagem retro, tradicional, nós pegamos e fizemos a embalagem. Aí sim, nós detetamos que havia uma procura disto. O que está lá dentro, <u>a qualidade do produto</u> essa é máxima, nós não fomos tentar adaptar ou procurar aqui um mix para conseguir um preço, um produto, isso não foi feito. O que está aqui é bom, <u>a qualidade é máxima</u> , é o melhor que se consegue fazer
		G: “Muitas vezes não tiro rentabilidade do modelo, do protótipo neste caso, eu <u>não tirei rentabilidade dele e já estou a fazer outro</u> , isso tem custos. Custos humanos, custos de maquinaria, de muita coisa. E eu não consigo muitas vezes porque tenho produto a mais, até fui a um cliente dos vinte e sete anos que é o Sr. Gandra, e chega a esposa às minhas malas, <i>tanto artigo que isto até custa a escolher</i> , veja. Mas depois tenho o reverso da medalha se não levar novidades, vem a filha e a nora e diz, <i>Sr. Magalhães não tem novidades</i> , o meu cliente vê-me sempre com novidades, nunca me vê a levar a mesma coisa repetida, e eu também sou incapaz de ir a um cliente se não for à “campeão”, que não me sinto bem.”
		J: “Nós somos um pouco conhecidos por realmente sermos <u>uma empresa que inovamos, temos qualidade</u> mas temos um contra é que somos caros, mas a verdade é que o bom e bem feito não se pode vender muito barato, nós dedicamo-nos aquela parte do tecido de qualidade. Quando vamos para concorrer com artigos de não qualidade, não conseguimos.”
		L: “Não somos melhores, nem piores do que os nossos concorrentes, <u>mas temos boa qualidade de produtos.</u> ”
		M: “ <u>a nossa qualidade é alta</u> e nós queremos manter assim.”

Autor: Elaboração própria

4.8 Validade e confiabilidade dos resultados do estudo

O rigor da pesquisa qualitativa tem vindo a ser objeto de crítica, na medida em que é posto em causa a “cadeia de provas” dos estudos qualitativos, mas De Massis & Kotlar (2014) defendem que um investigador pode manter um rigor na sua investigação através do estudo de caso desde a formulação das questões de pesquisa até à conclusão do seu estudo.

A literatura evidencia quatro critérios adotados para avaliar o rigor e a confiabilidade dos estudos de caso (ex. Eisenhardt, 1989; Yin, 2009, 1981)

- 1) Validade do constructo- identifica medidas operacionais para os conceitos a serem estudados, ou seja é a qualidade da concetualização;
- 2) Validade interna-procura estabelecer relações causais, onde existe uma crença de que determinadas condições promovem a existência de outras condições. Esta fase refere-se à análise de dados;
- 3) Validade externa- refere-se à generalização analítica dos dados, ou seja refere-se à generalização da observação empírica à teoria;
- 4) Confiabilidade-demonstra que as operações do processo da recolha de dados se voltarem a repetir-se geram os mesmos resultados.

A Tabela 6 apresenta algumas formas de melhorar a validade e confiabilidade dos estudos de caso.

Tabela 6: Abordagens para melhorar a validade e confiabilidade de estudos de caso

Teste	Tática do estudo de caso	Fase de investigação
Validade de construção	-Uso de múltiplas fontes de dados; -Estabelecer a cadeia de evidências; -Ter informantes-chave para rever o projeto do relatório do estudo de caso	Recolha de dados Recolha de dados Composição
Validade Interna	-Padrão de correspondência; -Construção da explicação; -Endereçar explicações antagonistas; -Usar modelos lógicos.	Análise de dados
Validade Externa	-Usar a teoria no estudo de caso singular; -Desenvolver a lógica de replicação de múltiplos estudos de caso	Desenho de pesquisa
Confiabilidade	-Utilização do protocolo de estudo de caso; -Desenvolver uma base de dados de estudo de caso	Recolha de dados Recolha de dados

Autor: Yin (2009, p. 41)

CAPÍTULO 5 - ESTUDOS DE CASO

O presente capítulo apresenta a descrição das 12 empresas que fazem parte deste trabalho de investigação. Para além de uma descrição geral de cada empresa, é apresentada a forma como esta combina os seus recursos, como é que se caracteriza relativamente à sua orientação estratégica (descrição das três dimensões: inovação, proatividade e assunção ao risco), são apresentadas as suas redes de negócio e o desempenho da empresa. Neste capítulo importa realizar uma análise individual de cada empresa.

Tabela 7: Síntese da caracterização das empresas em estudo

Empresa	CAE	Descrição	Dimensão	Nº. de trabalhadores
Alfena	4777	Comércio e indústria de ourivesaria e relojoaria	Micro	2
BFT	1413	Fabricação e comercialização de artigos de vestuário	Pequena	14
Bolflex	22191	Indústria de solas para o calçado	Média	150
Doces de Basto	1071	Fabrico e comercialização de doçaria, pastelaria, padaria confeitaria, café e	Pequena	8
Guimanos	4642	Comércio por grosso e a retalho	Pequena	12
Luças	4239	Grossista de conservas de peixe	Micro	1
Magajóias	3212	Indústria de Joalharia e ourivesaria	Pequena	14
Manuel & Miranda	4941	Indústria de transporte de mercadoria	Pequena	30
Quinta da Lixa	1102	Produção de vinho e seus derivados, engarrafamento, comercialização e exportação dos mesmos. Comércio de produtos agrícolas e regionais	Pequena	16
Sampedro	1320	Indústria de tecelagem (linho e algodão) estamparia, acabamentos e confeções para têxteis para o lar	Média	145
Tia São	1013	Transformação e comércio de carnes de suíno, comercialização de enchidos, talho-100%	Micro	3
Viciusteus	1520	Fabricação de calçado	Pequena	35

Autor: Elaboração própria

5.1-Alfena, Ourivesaria de Travassos



Adelino António Rebelo e o seu pai, José da Silva, iniciaram a comercialização do ouro em 1918, em alguns mercados locais, como é o caso da feira de Cabeceiras de Basto. Mais tarde, em finais dos anos 70, Adelino Rebelo ofereceu a sua ourivesaria ao seu descendente, Francisco Carvalho e Sousa. O proprietário apelidou a ourivesaria de Alfena-Ourivesaria de Travassos. Naquele tempo, o Sr. Sousa produzia e criava objetos de joalheria em ouro, com a especialização na arte da filigrana.

O Sr. Sousa começou a trabalhar em oficinas artesanais de trabalho em filigrana muito cedo. Inicialmente durante o período das suas férias escolares, mas foi com 14 anos, quando do termo da escola básica, que começou a trabalhar a tempo inteiro. Durante vários anos o Sr. Sousa colecionou vários objetos produzidos na Póvoa de Lanhoso em ouro e no ano 2000 reconstruiu a oficina a qual trabalhou toda a sua vida, decidindo criar o Museu do Ouro. Mais tarde, em 2002, o Sr. Sousa e a sua irmã, Maria Idalina Sousa, decidiram investir na sua casa de família, “Casa de Alfena” datada de 1742, e exploraram o turismo de habitação.

A empresa está localizada na freguesia de Travassos, no concelho de Póvoa de Lanhoso, no distrito de Braga. Esta localidade caracteriza-se por ainda ter algumas pequenas oficinas de produção de artigos de ourivesaria, em especial a arte da filigrana.

O Sr. Sousa tem um filho e duas filhas. O filho é arquiteto e professor universitário que o ajuda em *part-time* na coordenação das atividades associadas ao Museu do Ouro. Uma das filhas tem uma Ourivesaria em Cabeceiras de Basto e a outra filha é professora universitária auxiliando o Sr. Sousa em algumas atividades de promoção e marketing. Todos os filhos do Sr. Sousa colaboram quando o Museu do Ouro recebe visitantes.

Atualmente o Sr. Sousa não produz objetos de joalheria, mas se um cliente quiser comprar um objeto específico que ele não tenha disponível na sua ourivesaria, contata um artesão local especialista em filigrana que procura ir ao encontro das necessidades específicas dos seus clientes. A empresa tem dois trabalhadores que

exercem funções a tempo inteiro na ourivesaria que não pertencem à família. A entrevista foi realizada ao dono e CEO da empresa, o Sr. Francisco Sousa.

5.1.1 Combinação de Recursos

A empresa tem dois colaboradores a tempo inteiro, o que na opinião do Sr. Sousa poderiam incrementar uma maior dinamização e divulgação dos produtos colocados na ourivesaria. O Sr. Sousa conta com a colaboração da família para receber grupos de clientes no museu e na casa de turismo de habitação (**recursos de sobrevivência**). Quer o Museu do Ouro, quer a casa de Turismo Rural são empreendimentos que beneficiam fortemente de recursos pessoais da família, ou seja **recursos de sobrevivência** (a primeira moeda antiga que o Sr. Sousa comprou, a oficina de ourives, todo o mobiliário e ferramentas que faziam parte da oficina são recursos de sobrevivência que fazem parte do museu de Ouro e da casa de Turismo Rural). A empresa não necessita de **recursos tecnológicos** muito avançados, utiliza a internet para promover e divulgar os seus produtos e serviços. Embora o sr. Sousa esteja atualizado relativamente às novas tecnologias, acaba por não utilizá-las uma vez que já não produz objetos em ouro.

5.1.2 Orientação Empreendedora

Relativamente à **inovação**, o Sr. Sousa defende que, embora a empresa tente por um lado preservar a tradição dos objetos, por outro, tenta estimular a produção de objetos com aplicações de matérias-primas diferentes. A **proatividade** da empresa e dos seus colaboradores é baixa e assunção do risco é elevada. A assunção do **risco** é elevada devido ao facto da empresa investir em diferentes ramos de negócio (ourivesaria, turismo rural e museu do ouro) e também pelo facto da tradição dos objetos produzidos em Travassos serem replicados por outros fabricantes (internacionais e nacionais) e colocados a preços muito inferiores. Para além dos aspetos referidos, a diminuição do poder de compra dos consumidores portugueses reflete-se nas vendas dos seus produtos.

5.1.3 Redes de Negócio

A empresa detém uma rede de negócios de vários **artesãos** de artigos de filigrana, o que lhe permite oferecer alguns produtos específicos que alguns **clientes** procuram. Por se encontrar há alguns anos no mercado, esta empresa detém uma rede de negócios de **fornecedores** e **clientes** diversificada. O museu do Ouro veicula a incrementação dos relacionamentos com **escolas profissionais**. Relativamente ao conhecimento dos seus **parceiros de negócio**, dada a sua longevidade, a empresa revela um bom conhecimento sobre seus parceiros de negócio e desenvolveu ao longo dos anos relações de confiança, responsabilidade e respeito mútuo. A informação é adquirida facilmente através dos seus **parceiros de negócio** e a comunicação interna flui facilmente. Existe uma ética comum e partilhada com todos os seus parceiros **artesãos** o que proporciona relacionamentos sem que existam conflito de interesses, o respeito entre esses parceiros e a vontade de dar continuidade a estes relacionamentos de longa duração, prevalece em detrimento de alguma situação conflituosa que possa eventualmente existir.

5.1.4 Desempenho

A **qualidade do produto** e a **velocidade de resposta ao mercado** são duas dimensões do desempenho classificadas como as mais importantes, dado que a empresa conquistou o seu lugar no mercado, conservando a tradição e a qualidade oferecida nos seus produtos. O facto do Sr. Sousa possuir um conhecimento de longos anos e uma vasta experiência sobre a produção de objetos e também pelo facto de possuir uma rede de artesãos, permite à empresa dar uma **resposta rápida** a necessidades mais específicas dos seus clientes. A própria indústria e os artesãos locais condicionam quer a **inovação do produto**, quer a **eficiência produtiva**.

5.2-Balbina & Filipe Têxtil, Lda-BFT



A família Oliveira criou a empresa de fabricação de produtos têxteis em 1989 com o nome de S. Oliveira & Filhos, Lda. A S. Oliveira & Filhos, Lda fruto da vontade do Sr. Oliveira em investir num negócio para a sua filha, Balbina Oliveira, que

acumulou uma forte experiência de trabalho no setor têxtil em várias empresas portuguesas. O Sr. Oliveira adquire então uma empresa que atravessava um período financeiro difícil, a “Confeção Pazeto” e transforma-a em “S. Oliviera & Filhos”.

Em 1995 o filho do Sr. Oliveira, Filipe Oliveira, associou-se à empresa porque o negócio estava em crescimento e a sua irmã convidou-o a participar no negócio. A empresa começou com 15 colaboradores que vieram da “Coleção Pazeto”, mas volvidos alguns anos, o número de colaboradores passou para 47. Assim, surgiu a necessidade da aquisição de um novo espaço de maiores dimensões. O problema surge quando o seu principal cliente, o mercado alemão, apresenta dificuldades de pagamentos. A S.Oliveira & Filhos encerra em 2010 com 28 colaboradores. A Balbina & Filipe Têxtil, BFT, surge em 2010 e os dois irmãos tomam algumas precauções à luz de alguns erros cometidos no passado.

Atualmente a BFT conta com a colaboração de 14 colaboradores, funcionários que vêm da S. Oliveira & Filhos. Filipe Oliveira é o CEO e a sua irmã, o seu braço direito, embora não se encontre a trabalhar de momento por razões de ordem pessoal. Assim que ela se juntar à empresa, será a CEO e sócia da BFT, juntamente com o seu irmão. Atualmente Balbina Oliveira não tem qualquer ligação com a empresa.

A BFT exporta 99,9% das suas vendas. A empresa trabalha para vários clientes. O Parque Eurodisney é o seu principal cliente, mas também produzem indiretamente para a GALP. A BFT é especializada em material de malhas e roupas específicas, tais como roupa de trabalho. A empresa exporta para França, Espanha e Dinamarca. A estratégia da empresa passa pela redução de custos, entrega no tempo solicitado pelo cliente, produz com qualidade e realiza pequenas encomendas para uma diversidade de clientes para não correr o risco de se tornar dependente dos seus clientes. A entrevista foi realizada com o proprietário e o CEO da empresa, Filipe Oliveira.

5.2.1 Combinação de recursos

A BFT surge após o fecho de uma empresa da família Oliveira que possuía **recursos humanos, tecnológicos** e de **sobrevivência**. Relativamente aos **recursos humanos**, a BFT ficou com 14 dos 28 colaboradores da S. Oliveira & Filhos, foram selecionados os colaboradores com um perfil mais eficiente e maior experiência de

trabalho. Relativamente aos **recursos tecnológicos**, a BFT também ficou com a tecnologia adquirida pela S. Oliveira & Filhos, Lda. Naquele momento, houve um forte investimento em tecnologia, posteriormente e a partir do momento em que a empresa rebelou dificuldades financeiras esses investimentos pararam. A nível de *software* informático são detentores de tudo o que é tratamento de planos de corte. Uma vez que não lidam com encomendas de grande dimensão não investiram em máquinas automáticas de tratamento de planos de corte, por não se justificar o investimento. No tocante aos **recursos de sobrevivência**, todos os bens pessoais disponíveis da família foram investidos na empresa para ajudar a ultrapassar os momentos de fragilidade da empresa.

5.2.2 Orientação empreendedora

No que concerne à **inovação**, a empresa considera que o seu investimento em inovação é moderado, eventualmente por se encontrarem a recuperar de uma situação financeira delicada e não tendo a possibilidade de fazer uso de recursos de sobrevivência dado que são insuficientes para investirem na inovação. A **proatividade** da empresa e dos seus colaboradores é elevada, dado que foram selecionados os melhores e vincadamente os mais **proativos** no que diz respeito à descoberta das melhores soluções para a produção de novas encomendas. O **risco** assumido pela empresa é elevado, fruto da incerteza associada aos pagamentos dos seus clientes. O motivo conducente à insolvência da S. Oliveira e Filhos foi precisamente a falta de pagamento de vários clientes, o que atualmente se reflete num maior cuidado relativamente à seleção dos seus clientes.

5.2.3 Redes de negócio

As redes de negócio são constituídas pelos seus **fornecedores, clientes, agentes e parceiros de negócio indiretos (intermediários)**. Estes parceiros de negócio são empresas que têm clientes que pretendem um conjunto diversificado de peças de vestuário e a empresa não produz todas as peças. Neste caso procura a “BFT” para produzir algumas peças de que carece. Pelo facto do Sr. Filipe ter sido emigrante em

França possui uma vasta rede de contatos embora de momento não são seus clientes pelo facto da empresa ainda não ter capacidade de produzir grandes encomendas.

5.2.4 Desempenho

O Sr. Filipe considera que a **qualidade do produto** e a **velocidade de resposta ao mercado** são duas dimensões de desempenho da empresa bastante importantes. Relativamente à **qualidade dos produtos**, a BFT só trabalha com fornecedores certificados pela qualidade e daí poderem ser reconhecidos pelos seus clientes por produzirem produtos de qualidade. Em relação à **velocidade de resposta ao mercado**, a empresa anterior, a S. Oliveira & Filhos investia fortemente em recursos tecnológicos e aqueles afetos à produção de forma a ir ao encontro das necessidades do mercado. Atualmente, conseguem satisfazer as necessidades dos seus clientes pela experiência de trabalho dos seus colaboradores e pelo facto de serem uma empresa de pequena dimensão e poderem ser bastante flexíveis no momento da produção.

A **eficiência produtiva** é uma dimensão do desempenho condicionada quer pelo número de colaboradores, quer pelos recursos tecnológicos que a empresa possui. Relativamente à **rapidez de inovação**, a empresa não possui laboratório que lhe permita realizar algumas experiências relativas à inovação e encontra-se condicionada aos seus parceiros de negócio.

5.3-Doces de Basto, Lda



A Doce de Basto foi fundada em 1997 por João Miranda. O negócio ascende ao tempo dos seus bisavôs que começaram a produzir doces regionais de Atei, doces estes que eram muito apreciados pelos moradores de Atei, uma pequena aldeia situada no concelho de Mondim de Basto. Os avós do Sr. João ofereceram-lhe o negócio, onde trabalha atualmente com a sua mãe. O negócio encontra-se na família há quatro gerações.

Os doces regionais, bem conhecidos pelo seu método de produção manual e produzidos com ingredientes locais, confere-lhes um sabor único que ainda hoje é

apreciado, não só pelos residentes de Atei, mas também pelos turistas. Os clientes da Doce de Basto reconhecem a qualidade dos seus produtos. Os seus clientes são oriundos de Braga, Guimarães, Felgueiras, Porto e Lisboa. A empresa de momento não está presente nos mercados internacionais, mas em quadras especiais (ex. Natal, Páscoa), têm algumas encomendas pontuais para França, Luxemburgo, Suíça e EUA. A imagem de marca, Doces de Basto, é o famoso pão-de-ló de Atei. Diariamente, a empresa tem uma produção máxima de 1500 a 2000 kg de pão-de-ló. Esta oferece também uma diversidade de produtos regionais como as “cavacas”, os “rosquilhos”, as “galhofas”, o “biscoitos da Teixeira”, etc. A entrevista foi realizada ao proprietário e ao CEO da empresa, ao Sr. João Miranda.

5.3.1 Combinação de recursos

A empresa tem um total de 8 colaboradores, e em algumas ocasiões especiais, como é o caso da Páscoa e do Natal, a Doces de Basto contrata mais colaboradores em *part-time*. O Sr. João, gestor e dono da empresa, realça a importância dos seus colaboradores na produção dos seus produtos e reiterando mesmo que tem os melhores colaboradores ao seu lado. Relativamente à **tecnologia**, a empresa não necessita de investir em tecnologia muito avançada por se encontrar num setor de atividade que depende fortemente da mão-de-obra dos seus colaboradores, mas sempre que necessário a empresa investe em tecnologia. A sua mãe encontra-se a trabalhar consigo, sendo uma mais-valia pela sua experiência e conhecimento tácito adquirido ao longo dos anos (**recurso de sobrevivência**). Quando surgem épocas festivas, onde a procura pelos produtos da Doces de Basto aumenta consideravelmente, existe um compromisso, uma dedicação no local de trabalho e uma lealdade dos **colaboradores** da empresa que é determinante para conseguir honrar atempadamente as encomendas realizadas pelos seus clientes.

5.3.2 Orientação Empreendedora

O Sr. João tenta **innovar** dentro das suas possibilidades, ou seja, desde que consiga manter a qualidade dos seus produtos e pagar aos seus fornecedores, ele investe em produtos novos, novas máquinas e na estruturação das suas instalações. Considera a

sua empresa **proativa**, contando com uma excelente contribuição para essa **proatividade** por parte dos seus colaboradores. O **risco** assumido pela empresa é nulo, embora tenha a percepção de que as duas instalações que possuiu precisam de obras de remodelação, considera que não é o momento oportuno e vai esperar para investir na altura certa.

5.3.3 Redes de Negócio

As redes de negócio são constituídas por **concorrentes, fornecedores, clientes e distribuidores**. O Sr. João acha que a relação com os seus parceiros de negócio deve envolver um contato físico que consiga desenvolver uma relação de confiança e até de amizade. Por esses motivos, consegue sempre gerir bem a sua rede de negócios evitando possíveis conflitos e conseguindo adquirir informação e conhecimento importante para o crescimento do seu negócio.

5.3.4 Desempenho

A **eficiência produtiva** é considerada pelo Sr. João como sendo de importância máxima, não só pelo empenho dos seus colaboradores, mas também por possuírem instalações e máquinas que lhes permite adquirir a máxima **eficiência produtiva**. A **velocidade de resposta ao mercado, a qualidade e a rapidez de inovação** ainda não se encontram num patamar máximo. No que concerne à **rapidez de inovação**, a empresa privilegia a **qualidade** dos seus produtos em detrimento da **inovação**. A empresa detém receitas inovadoras, mas considera que ainda não reúne as condições necessárias para poder produzir esses produtos.

5.4-Empresa Industrial Sampedro, S.A.



A empresa Industrial Sampedro foi fundada em 1921 pelo Dr. Álvaro Machado, professor universitário, o seu irmão, um ex-oficial militar Eduardo Rodrigues Machado, e Luís Eugénio D'Oliveira Braga, um comerciante do Porto. Mais tarde, Dr. Álvaro Machado convidou o seu cunhado, uma pessoa com alguns recursos económicos, para se juntar à empresa. Outros irmãos e cunhados foram convidados para se juntarem ao

negócio, bem como a sua mãe e pessoas que não faziam parte da família, mas eram pessoas com algum dinheiro para investir.

Atualmente, a empresa permanece com os quase todos os parceiros desde aqueles dias. Quando o seu pai se juntou à empresa tinha 13 por cento, hoje seis irmãos de Machado têm 25 por cento e a sua filha comprou mais 25 por cento (alguns dias antes da entrevista). Os seus primos também tem uma participação. A família é atualmente detentora de mais de 50 por cento da empresa Sampedro. Esta sempre teve muitos parceiros, 57 membros, mas alguns destes têm apenas 0,01% de participação.

Inicialmente, a empresa optou pela produção de tecidos de linho, destinados principalmente à confecção de lençóis e atalhados. Com o volver dos anos, a Sampedro incrementa a sua oferta introduzindo uma gama de produtos feitos de algodão, poliéster/algodão e toalha de *terry*. Atualmente esta empresa, Sampedro possui o controlo de todo o processo produtivo, desde o projeto e desenvolvimento, preparação de tecelagem, tecelagem, branqueamento, tingimento e impressão, para acabamento e na criação de novos produtos. É reconhecida como referência na produção de têxteis de cama, produtos de banho e utensílios de mesa.

A Sampedro é definida como uma empresa que inova, que se diferencia, fornecendo produtos com alta qualidade fomentando as melhores relações com os seus clientes. Sampedro exporta 80% da produção para a Europa, África e América. O sector hoteleiro representa uma aquisição de 39% da sua produção.

A entrevista foi realizada com o CEO, um dos donos da empresa, o Sr. Eduardo Machado.

5.4.1 Combinação de recursos

A Sampedro está equipada com uma **tecnologia** têxtil avançada e de **recursos humanos** qualificados. Esta emprega atualmente 145 colaboradores. Desses 145 funcionários, dois têm doutoramento, um na área de informática e outro na área da química. Seis colaboradores têm o curso de engenharia têxtil. A empresa mantém **recursos humanos** que a acompanham há muitos anos, sendo detentores de uma vasta experiência que lhes permite aferir se um tecido em fase final de produção revela anomalias somente através do toque no tecido.

Ao longo dos anos, este núcleo empresarial tem investido na tecnologia têxtil de forma a ser competitiva no mercado, embora O Sr. Eduardo tenha referido que não realizam todo o investimento que desejariam, mas o possível, que lhes veicule a possibilidade de inovar e oferecer produtos de qualidade. Dada a sua multiplicidade de sócios, membros e não membros da família, e a uma grande estabilidade no mercado, utiliza **recursos de sobrevivência** de caráter humano e social, não recorrendo a recursos pessoais da família.

5.4.2 Orientação Empreendedora

A Sampedro evidencia uma **orientação empreendedora elevada**. Esta concorre a vários programas de financiamento promovidos pela União Europeia sobre a “Inovação, Investimento e Investigação” e para além de terem sido aprovados e desta forma conseguido a maioria dos inerentes financiamentos, a Sampedro tem ganho vários prémios. A empresa tem **inovado** no que respeita aos tecidos, aos fios e à tecnologia, e não perdendo oportunidades de investimentos a fundos perdidos, ou empréstimos a juros baixos associados à União Europeia sempre perspetivando o investimento na inovação. A empresa define-se por uma estruturante atitude **proativa**, para a qual todos os colaboradores contribuem incrementando-se de forma pungente a inovação da empresa. O seu **risco** é considerado nulo, uma vez que conquistou uma posição estável no mercado e todos os seus investimentos têm sido fonte de resultados positivos.

5.4.3 Redes de Negócio

A empresa desenvolve uma rede de negócios com **clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, universidades e associações** ligadas à indústria e ao comércio internacional. Há alguns anos tinha uma rede de negócios com seis concorrentes da região. Este grupo empresarial também era referido como sendo os “Homens dos Lençóis”. Existia uma relação de confiança, de amizade e de respeito que lhes permitia trocar informação entre eles, a resolução de constrangimentos subsequentes da atividade, não existindo segredos relativamente ao negócio. Atualmente permanece apenas uma relação deste género com um dos concorrentes, uma vez que os outros não conseguiram ultrapassar obstáculos financeiros, tendo sido

impelidos à venda das suas empresas a outros investidores. A Sampedro tinha agentes através dos quais vendiam os seus produtos. Atualmente não têm agentes, pois a possibilidade de desenvolver um relacionamento direto com o cliente traz imensas vantagens, tais como obter uma maior informação sobre os seus gostos e preferências.

O relacionamento com a **universidade** prende-se com objetivo da aquisição dos seus melhores estudantes à saída para o mercado de trabalho. A Sampedro tem acesso sobre os alunos cujo perfil manifesta a existência de promissores e excelentes colaboradores para a sua empresa. As **associações nacionais** quer da indústria, quer do comércio internacional, são determinantes na veiculação de informação sobre o mercado, não só a nível nacional, mas especialmente a nível internacional. O relacionamento com os seus **fornecedores** é pautado por uma longa e estável ligação, manifestando satisfação para com este tipo de ligação sendo a perspetiva da empresa a estabilidade destas relações, pois as mudanças frequentes não são encaradas como benéficas para a empresa.

5.4.4 Desempenho

Em relação ao desempenho, ou seja, no que concerne à **velocidade de resposta ao mercado**, à **qualidade do produto**, à **eficiência produtiva** e à **rapidez de inovação**; o Sr. Eduardo tem a perceção que devido à evolução e aos investimentos realizados ao longo do tempo a avaliação do desempenho da Sampedro em todas as dimensões são de máxima importância.

5.5-Eugénio & Gonçalo, Lda (Guimanos)



Eugénio & Gonçalo, Lda foi fundada em 1987, em Guimarães, por dois irmãos, Eugénio e Gonçalo Dias. Com o intuito de comercializar roupas, a empresa logo criou a marca Guimanos, especializada em Tricot num contexto pronto de Moda. Atualmente dominam toda a logística afeta à comercialização de roupa da marca Guimanos, criando e desenhando todas as roupas de marca Guimanos. Para além da marca Guimanos, a empresa também produz para outros clientes com as suas próprias marcas. A Eugénio &

Gonçalo, Lda concebe as suas roupas, mas a produção das mesmas são realizadas no exterior da empresa. Esta possui uma equipa de *designers* de confiança e dedicada que cria roupas não só para o mercado nacional, mas também para o internacional (ex. Espanha e França). A Guimanos objetiva a oferta de produtos com um padrão de qualidade superior conferindo especial atenção a uma matéria-prima de qualidade e a uma mão-de-obra especializada. Esta pequena empresa dispõe de um total de 12 colaboradores. O Sr. Gonçalo e o seu irmão, o Sr. Eugénio Dias, são os proprietários e os CEOs da empresa, as suas esposas também trabalham com eles. A entrevista foi realizada ao gestor comercial, o Sr. Rui Teixeira e ao proprietário e CEO da empresa, o Sr. Gonçalo Dias.

5.5.1 Combinação de recursos

Esta empresa possui 12 colaboradores, dos quais 4 são os dois irmãos e as suas esposas. Como a empresa não produz, detém *designers* de confiança e dedicados com absoluto empenho à empresa. Os colaboradores beneficiam de formação especializada, de acordo com as necessidades específicas da sua função no seio da empresa. A Guimanos reconhece nos colaboradores uma contribuição diferenciada dentro da empresa. Atualmente a empresa investiu em **recursos tecnológicos** (software informático), de forma a poder comercializar o vestuário da marca Guimanos *on-line*. Em determinados períodos de instabilidade de mercados, a empresa utiliza recursos pessoais de forma a poder dar uma resposta efetiva no mercado, são os chamados **recursos de sobrevivência**.

5.5.2 Orientação Empreendedora

A Guimanos tem seguido a criação de uma determinada linha de produto ao longo do tempo de forma a fidelizar o seu cliente, não arriscando de modo a diferenciar-se no mercado. A empresa revela uma postura moderada relativamente à sua orientação empreendedora, utiliza as mesmas estratégias que os seus pares concorrentes, não existindo mecanismos que os diferenciem. Existe algum receio em **innovar** pelos resultados incertos que daí podem advir. Como não se encontram numa situação que permita a tomada de determinados **riscos**, acaba por condicionar a **proatividade** dos seus colaboradores.

5.5.3 Redes de Negócio

As redes de negócios da Guimanos é constituída por **clientes, fornecedores, agentes, uma empresa de marketing, universidades**. Há alguns anos atrás, a empresa tinha uma rede de negócios com **distribuidores**. Atualmente este relacionamento não é operacionalizado tendo sido substituído pela colaboração com agentes. Tal é devido aos custos relativos aos distribuidores. Deixando de existir, traduz-se em menos um intermediário que a empresa possui, por outro lado, a empresa paga a comissão ao agente, mas é ela que distribui o produto ao cliente final. Desta forma, adquire um contato com o cliente, que anteriormente lhe era vedado. Esse relacionamento com o cliente é importante na medida em que obtém informações diretas sobre a aceitabilidade do produto, e também acede a informação sobre os seus gostos e preferências. A empresa detém um relacionamento com a **Universidade do Minho**, promovendo um concurso de marketing para os alunos que frequentam a licenciatura do Curso de Gestão. Relativamente à empresa de marketing, atualmente, a Guimanos acha determinante o conhecimento sobre o mercado onde opera e as tendências de mercado, por isso é determinante esta parceria com a empresa de marketing.

A Guimanos considera que as redes de negócio são determinantes para si devido à sua dimensão. O facto de conseguir determinada informação nas suas parcerias com determinadas redes de negócio, onde posteriormente consegue tirar partido devido à comunicação interna realizada pela empresa é fulcral para conseguir estar no mercado.

5.5.4 Desempenho

No que concerne ao desempenho, a Guimanos privilegia a **qualidade do produto** e a **velocidade de resposta ao mercado**. Estas duas dimensões do desempenho são determinantes para o alcance de resultados superiores. Uma vez que a empresa contrata outra para a produção da sua coleção, a **eficiência produtiva** traduz-se numa dimensão de desempenho condicionada, bem como a sua **rapidez de inovação**.

5.6 A. Ferreira & Pereira, Lda.-Bolflex



A A. Ferreira & Pereira, Lda-Bolflex foi fundada em 1992 e é especializada em componentes para calçado. Os proprietários são o Sr. António Ferreira e a sua esposa, com uma quota de 60% e 40% da empresa repetivamente. O sr. Ferreira é o proprietário e o CEO da empresa e a sua filha, Mara Ferreira, é a gestora comercial. A empresa iniciou a sua atividade com seis colaboradores e quatro máquinas de prensagem de borracha atingindo uma produção diária de cerca de 1000 pares de solas de sapato, produzindo apenas para um cliente. Em 1995, a Bolflex adquire uma nova unidade fabril devido à necessidade de aumentar a sua capacidade produtiva. Em 2003, o Sr. Ferreira visitou uma feira tecnológica na Alemanha e fez um elevado investimento (185 000 €) acabando por comprar uma máquina onde realizou algumas alterações e adaptações à produção de solas de sapato e aumentou a sua capacidade produtiva. Em 2005 a Bolflex começou a produzir solas de prototipagem e serralharia para preparar os seus próprios moldes a fim de desenvolver a lealdade do cliente. Em 2008, aquando do despoletar da crise financeira, a Bolflex comprou 32 máquinas de injeção de borracha, únicas no mercado, com o objetivo de aumentar a sua produção. Em 2012, a Bolflex adquiriu novamente uma nova unidade fabril, e modificou a sua linha de produção no sentido de assegurar uma visão ampla de todo o processo produtivo, desde a originalidade ao *design* das suas próprias coleções, garantindo uma boa qualidade do produto final.

A Bolflex está equipada de um laboratório de controlo de qualidade e recursos humanos qualificados para trabalhar e desenvolver testes e novas experiências. Do total da sua produção, 97% é vendida no mercado nacional e apenas 3% no mercado internacional (Canadá, Inglaterra, França, Espanha, Bélgica e Holanda). O último investimento que a empresa fez, foi a aquisição de uma nova máquina tendo-a transformado para a reciclagem do pneu. A estratégia da empresa passa por não ficar dependente do fornecedor de borracha, que é a sua principal matéria-prima e reciclar alguns produtos sem poluir o ambiente. Esta foi uma preocupação contínua do Sr.

Ferreira, a de preservar o meio ambiente. A entrevista foi realizada com a gestora comercial, Mara Ferreira (filha do Sr. Ferreira) e o proprietário e CEO da empresa, o Sr. António Ferreira.

5.6.1 Combinação de recursos

A Bolflex atualmente conta com a colaboração de **150 funcionários**. O Sr. Ferreira considera que para ter a seu lado a **melhor equipa de colaboradores** deve impreterivelmente criar um bom ambiente de trabalho de modo a que os seus colaboradores estejam motivados. Esta premissa assume grande importância, manifestando preocupação com a motivação e satisfação dos seus colaboradores. A Bolflex está equipada com um laboratório de controlo de qualidade, com o objetivo de realizar testes de resistência à tração, abrasão e flexão. No sentido da obtenção dos melhores resultados, a Bolflex contratou **uma equipa de recursos humanos habilitados** para o melhor uso do seu laboratório. A Bolflex aposta na detenção de **recursos humanos** especializados. O Sr. Ferreira reúne frequentemente com vários colaboradores e parceiros da empresa que são especialistas com experiências diversificadas e áreas de conhecimento distintas de modo a desenvolver projetos inovadores. Quando necessário investe na formação dos seus colaboradores para que a empresa possa tirar partido da tecnologia avançada de que dispõe. Desde muito cedo que a empresa investe fortemente em **recursos tecnológicos**. Todas as suas linhas de produção são totalmente automatizadas, exceto uma linha de produção por ainda não ter sido possível adequar a tecnologia a esse processo produtivo. Atualmente a criação de prototipagem atravessa o desenho 2D, a modelação a 3D e litografia do laser. Um dos projetos futuros da empresa é construir um laboratório específico para o desenvolvimento de novos produtos. Relativamente aos **recursos de sobrevivência**, quando necessário os seus colaboradores trabalham sábados e domingos sem receberem horas extraordinárias. Existe uma preocupação por parte dos colaboradores em que a empresa consiga cumprir com as encomendas dos seus clientes. Os colaboradores têm um sentimento de orgulho e de pertença por trabalharem na Bolflex.

5.6.2 Orientação Empreendedora

A Bolflex é uma empresa considerada muito **proativa**. O Sr. Ferreira reflete a proatividade da sua empresa procurando incutí-lo nos seus colaboradores perspetivando a liderança do mercado e no domínio da inovação. Desde muito cedo que é um visitante assíduo da feira de tecnologias na Alemanha, onde adquire máquinas e tecnologia que adapta à sua empresa. O último investimento realizado pela empresa foi a aquisição de uma máquina, na qual foram introduzidas algumas alterações de modo a permitir a reciclagem da borracha, a sua principal matéria-prima, sem poluir o meio ambiente e sem emissão de ruído algum. Para obter um melhor conhecimento sobre o cliente final, a Bolflex visita frequentemente outros países adquirindo uma visão mais ampla e abrangente das tendências do mercado internacional. Relativamente ao **risco**, o Sr. Ferreira considera que a empresa tem um risco reduzido associado aos seus investimentos, porque quando investe na inovação, não coloca em causa o projeto principal da empresa.

5.6.3 Redes de Negócio

Os parceiros de negócios são os **clientes, fornecedores, associações nacionais** da indústria e **outros parceiros (tecnologia)**.

O Sr. Ferreira destaca a vitalidade da sua rede de negócios, para além de ser muito diversificada é vital para a realização e para o alcance do sucesso e da inovação da empresa. O seu principal parceiro de negócio possui consideráveis conhecimentos na área da tecnologia e perante uma ideia inovadora, torna-se no parceiro mais importante na veiculação dos meios para a implementar. Encontrando-se há alguns anos no mercado tem plenos conhecimentos sobre os seus **concorrentes**. Relativamente ao mercado, refere que gostaria de obter uma melhor informação sobre os clientes finais do seu produto.

Neste momento, pelo facto de comercializar as solas aos produtores de sapatos, acaba por não conseguir ter acesso a uma informação completa e esclarecedora acerca da aceitabilidade do seu produto e das necessidades dos clientes finais. O Sr. Ferreira julga determinante conseguir reunir com os seus colaboradores no sentido de permitir a

troca de informação e de conhecimentos adquiridos pela sua rede de negócios no intuito de incrementar os processos internos da empresa e de gerar novos produtos.

5.6.4 Desempenho

Em relação à **rapidez de inovação** e à **qualidade**, a Bolflex produz uma sola ecológica, “amiga” do ambiente, sendo constituída por uma base de borracha natural, onde são adicionados outros materiais exigidos pelas normas do controlo de qualidade. Para ser líder de mercado, a empresa aposta na **velocidade de resposta ao mercado**, à luz dos preceitos de **qualidade** exigida pelos seus clientes.

Relativamente à **eficiência produtiva**, inicialmente a Bolflex tinha uma linha de produção a compressão, na qual obtinha 5 a 9 pares/hora/molde. Atualmente a Bolflex utiliza um sistema de injeção de solas em SBR, que lhes permite ser a empresa com a maior capacidade de injeção em toda a Europa. A produção passa de 9 pares por hora para 35 pares por hora, com uma redução de desperdício de 10% e com reaproveitamento de borracha reciclada de 45%. O Sr. Ferreira assume que o sucesso de uma empresa passa pela **rapidez**, pela **qualidade** e pela capacidade financeira.

5.7-Luças & Companhia, Lda



Em 1887, Joaquim Ferreira Pedro (Luças) fundou a fábrica mais antiga de Conservas por Sal de Matosinhos, denominada como Joaquim Ferreira Pedro Luças & Filhos, Lda., associando o nome Luças à indústria portuguesa de conservas de peixe. Naquele tempo, a família possuía uma fábrica de semiconservas. Posteriormente surgiu a fábrica Santos Gomes & Gamito & C^a (1931), mas foi a Luças & C^a, Lda, fundada em 1940 que singrou enquanto continuação do projeto prévio. A empresa surge com a responsabilidade do prolongamento da tradição da família Luças, trazendo até aos nossos dias os segredos, tradições e conhecimentos que, desde 1897, foi transmitido ao longo das várias gerações.

Os fundadores da empresa foram três irmãos e um sócio exterior à família. Atualmente a empresa pertence a dois dos fundadores, Domingos Pedro (Luças) com

uma participação de 99,9% da empresa e outro empreendedor, ambos se encontram atualmente aposentados. O CEO da empresa é o filho do proprietário maioritário, Pedro (Luças), o único colaborador da empresa. A marca “Luças” existe desde 1896. A atividade de exportação da empresa teve início em 1920 com o mercado grego. Atualmente a empresa não produz, compra o produto a um fornecedor, com quem mantém uma excelente e longa relação que existe desde o início da atividade do fornecedor e do bom relacionamento entre famílias que as define. O seu principal cliente continua a ser o mercado grego (90%), ao qual oferece um produto de qualidade mediana. Atualmente a empresa encontra-se a reformular a sua imagem de marca, explorando um nicho de mercado, o mercado “gourmet”, comercializado em Portugal, Polónia e Inglaterra, através de distribuidores. O produto oferecido é de qualidade superior. A entrevista foi realizada ao CEO, Eng. Pedro Luças, o filho de um dos donos.

5.7.1 Combinação de recursos

A empresa é gerida pelo Eng. Pedro Luças (CEO). Recentemente o Eng. Pedro Luças concluiu uma pós-graduação em Marketing devido à necessidade de **formação** nessa área. Relativamente aos **recursos tecnológicos**, a empresa não investe nessa área, uma vez que adquire o produto a uma empresa, sendo a embalagem do produto operacionalizada manualmente. Relativamente aos **recursos de sobrevivência**, embora o Sr. Domingos Luças (pai) não trabalhe na empresa, este acompanha toda a situação da empresa, preside às assembleias gerais e como detém um conhecimento tácito sobre o negócio contribui com a sua opinião. Tal como a esposa do Eng. Pedro Luças, sempre que possível ajuda na embalagem do produto e contribui com o seu parecer sobre o negócio. A empresa também conta com a colaboração de uma irmã do Eng. Pedro Luças (CEO) que trabalha como *designer*. Ao longo dos anos, desde a origem da Luças Companhia Lda, a empresa foi reunindo reservas financeiras que foram determinantes nalgumas fases do negócio, especialmente quando os seus maiores clientes (Grécia) começaram a ter dificuldades em proceder à execução dos pagamentos atempadamente.

5.7.2 Orientação Empreendedora

A empresa adota uma postura moderada relativamente à sua orientação empreendedora. A **inovação** realizada pela empresa é limitada pelo seu fornecedor, que

produz o produto. No entanto, a empresa procura inovar de uma forma moderada em termos da imagem e marketing. Relativamente aos membros da família que colaboram com a empresa, estes são considerados extremamente **proativos**, pese embora o Eng. Pedro Luças se considere uma pessoa mais defensiva do que proativa, tendo sempre cautela nas decisões que toma. No que diz respeito ao **risco** assumido pela empresa, este considera-o elevado, uma vez que envolve o bom nome da família e o património construído ao longo de gerações.

5.7.3 Redes de Negócio

A empresa mantém um relacionamento de amizade desde o tempo do seu avô com o seu principal **fornecedor**. A empresa tem **distribuidores** nacionais com quem desenvolveu relações de confiança e de proximidade e outros distribuidores internacionais (Inglaterra, Polónia, Grécia, entre outros). Segundo o Eng. Pedro Luças, com determinados **clientes**, o relacionamento não é sincero, nem engloba uma determinada proximidade, existindo por vezes, uma certa desconfiança. O Eng. Pedro Luças revela uma forma de gestão da sua rede de negócios muito particular. De facto, apenas aceita desenvolver relacionamentos empresariais se tiver confiança no seu parceiro de negócio. Segundo ele, tal deve surgir naturalmente, como é o caso daquele que mantém com os seus **distribuidores** e o seu principal **fornecedor**. Desta forma consegue evitar eventuais conflitos que poderiam existir entre alguns parceiros de negócio, dado que apenas se relaciona com parceiros com quem consegue incrementar uma relação forte e de confiança. O Eng. Pedro Luças não gosta de falar sobre parcerias, mas sim sobre relacionamentos, pela forma natural com que os mesmos se vão construindo. Tem um vasto conhecimento sobre a sua **concorrência** por se encontrar nesta indústria há vários anos.

5.7.4 Desempenho

Em relação ao desempenho, o Eng. Pedro Luças considera o seu produto de elevada **qualidade**, mas relativamente à **eficiência produtiva**, é de opinião que se encontra dependente da **eficiência produtiva** do seu fornecedor e também da época alta da pesca da sardinha. Porque se encontra condicionado pelo seu fornecedor da conserva

de peixe, a sua **rapidez de resposta ao mercado** e de **inovação** encontra-se condicionada pelo seu fornecedor.

5.8 -Magajóias-Joalheiro Unipessoal, Lda



Magajóias foi fundada em 1987 pelo Sr. Eduardo Magalhães. O Sr. Magalhães iniciou o seu trabalho como aprendiz de joalharia aos 12 anos. Mais tarde, foi um empresário de renome do mundo da joalharia que lhe lançou o desafio de “abrir o seu próprio negócio”. O seu pai emprestou-lhe algum dinheiro para adquirir ouro e o Sr. Magalhães criou a Magajóias.

Aquando da criação da Magajóias, o Sr. Magalhães teve a oportunidade de ter como seu cliente um dos mais importantes comerciantes na área, e de o mesmo ter permanecido ao seu lado, auxiliando-o. Atualmente, são dois bons amigos, que mantêm uma boa relação e ainda é um dos melhores clientes da Magajóias, possuidora de uma das melhores joalharias de Lisboa.

A empresa é especializada na fabricação de alta joalharia que combina harmoniosamente vários metais com novos materiais, produzindo um vasto número de objetos como é o caso de anéis, pendentes, colares, pulseiras, cruzeiros e escravos. A empresa encontra-se equipada com meios tecnológicos atuais, mas investe fortemente num trabalho manual e na exclusividade. Atualmente a empresa produz, comercializa e cria objetos de joalharia e coleções.

Magajóias tem duas marcas registadas, *Vilma Ranito-RM* e *Magajóias*, que promove uma imagem de qualidade, diferenciação e exclusividade. A empresa emprega 14 colaboradores e tem alguns clientes reconhecidos quer no âmbito nacional, quer internacional, como é o caso de Eugénio Campos, Lusogold, José António Tenente e Nuno Gama. O Sr. Magalhães é o CEO da empresa e o seu filho, João Magalhães trabalha na produção de objetos de joalharia. A estratégia da empresa passa por produzir artigos de joalharia para alguns clientes reconhecidos na indústria, quer a nível nacional, quer internacional, e também ter a sua própria coleção. A Magajóias diferencia-se no mercado por ser flexível e por oferecer aos seus clientes uma vasta variedade de objetos

de joalheria para cada estação. A entrevista foi realizada ao dono da empresa e CEO, o Sr. Eduardo Magalhães e ao gestor de produção, o Sr. Ricardo.

5.8.1 Combinação de recursos

A empresa conta com **colaboradores** que a acompanham desde o seu início da sua atividade. Como investem na tecnologia, promovem a **formação** dos seus colaboradores que por vezes, se deslocam a Espanha e ao Porto (Cindor)⁷ para obter formação profissional. Relativamente aos **recursos tecnológicos**, a empresa tem investido fortemente em tecnologia. Atualmente são detentores de tecnologia avançada no que diz respeito à prototipagem e ao desenho em 3 D. No tocante aos recursos de **sobrevivência**, a empresa investe em recursos pessoais da família de forma a poder dar uma resposta às necessidades do mercado. Quando surgem encomendas que se destacam pela importância e confidencialidade, todos os colaboradores assumem um compromisso voluntário de não divulgação, de modo a permanecerem com o cliente. Sempre que é necessário entregar uma encomenda atempadamente, os seus colaboradores ficam, voluntariamente e espontaneamente a trabalhar até horas mais tardias.

5.8.2 Orientação Empreendedora

A Magajóias tem uma **forte postura empreendedora**. A empresa é **inovadora**, criadora da sua própria coleção, investe em recursos tecnológicos que lhes permite atrair e captar clientes internacionais com um nome de mercado reconhecido mundialmente. Todos os colaboradores da Magajóias são **proativos**. O **risco** que a empresa assume é elevadíssimo e tal é atribuído a vários motivos, um deles é o custo elevadíssimo e oscilante dos metais preciosos de que a empresa carece; outro consistiu no investimento em recursos tecnológicos e na formação de alguns dos seus colaboradores projeto este, que envolveu um investimento elevadíssimo. Por outro lado, a empresa incrementa uma coleção com um número considerável de objetos e finalmente, alguns dos seus clientes efetuam encomendas que não recolhem, pelo que o produto se encontra em stock.

⁷ Cindor- Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria

5.8.3 Redes de Negócio

A sua rede de negócios é constituída por **armazenistas**, **clientes** finais, estilistas, **universidades** e empresas do mesmo ramo de negócio. A Magajóias tem um excelente relacionamento com os seus **fornecedores**, onde a base de confiança é elevada. A empresa mantém relacionamentos com a grande maioria dos seus clientes mais antigos, alguns deles tornaram-se rostos familiares desde o nascimento da Magajóias. Sobre estes, o Sr. Magalhães refere que são mais do que **clientes**, pois tornaram-se seus amigos. A Magajóias desenvolveu um projeto com a Universidade do Minho. Devido ao seu investimento em recursos tecnológicos tem tido alguma procura de clientes internacionais com um nome reconhecido a nível Mundial. A empresa consegue tirar proveito de toda a informação e conhecimento adquirido com os seus relacionamentos fruto da sua rede de negócios, transmitindo posteriormente aos seus colaboradores de forma de melhorarem o seu produto.

5.8.4 Desempenho

Sobre o desempenho da empresa, o Sr. Magalhães considera que a **velocidade de resposta ao mercado** poderia ser mais rápida se o negócio não envolvesse tantas questões financeiras e processuais. Assim presentemente, a empresa não dispõe de capacidade para dar uma resposta mais rápida ao mercado. Nas restantes dimensões, a empresa oferece um produto de elevada **qualidade**, proporcionada pela experiência dos seus colaboradores e dos investimentos nos recursos tecnológicos realizados. A **eficiência produtiva** evoluiu ao longo dos anos, devido aos recursos humanos e tecnológicos investidos. A empresa tem uma coleção própria onde oferece um total de trinta referências, sendo que cada uma envolve a produção de mais do que um objeto, a **rapidez de inovação** é elevada face aos recursos que possui.

5.9-Manuel & Miranda Transportes, Lda



Manuel & Miranda Transportes, Lda. é uma empresa de serviços de transporte de mercadorias, fundada em 1999. Manuel Martins e a sua esposa, Maria Amélia Miranda são os proprietários da empresa e juntamente com duas filhas, que trabalham

na empresa. Atualmente, a empresa tem 30 colaboradores e 20 camiões. A Manuel & Miranda Transportes tem alguns clientes nacionais, mas o maior volume dos seus clientes são provenientes de França e Espanha. Durante a recessão financeira que teve início em 2008, a empresa atravessou algumas dificuldades financeiras, ultrapassadas pela persistência e comprometimento do Sr. Manuel Miranda e da sua equipa de trabalho. No final de 2013, a empresa adquiriu um novo espaço, onde os camiões conseguem facilmente carregar e descarregar a mercadoria e onde se encontra também o escritório que disponibiliza uma sala de reuniões e de formação, um bar onde os clientes e os colaboradores podem fazer uma pausa no trabalho. A empresa também investiu num camião e num programa de sistema informático inovador a partir do qual podem fazer uma gestão de frotas e ter um controlo mais eficiente dos seus custos, enquanto que, simultaneamente, garantem não só a segurança e satisfação do condutor, mas também cumprem os requisitos das normas legislativas relacionadas com o meio ambiente. A empresa assenta a sua estratégia na redução dos seus custos e na oferta de um serviço rápido, flexível e de qualidade. A entrevista foi realizada ao dono e CEO da empresa, o Sr. Manuel Martins e à sua filha, Sofia Martins.

5.9.1 Combinação de recursos

A empresa investiu recentemente em **recursos tecnológicos**. Adquiriu um *software* que permite realizar uma gestão de frotas mais eficiente, através de um GPS colocado no camião. Contratou um **colaborador especializado** em gestão de frotas. Este acompanha e soluciona algumas situações que eventualmente poderão provocar atrasos, desperdício de combustível e desgaste do camião. A empresa realiza algumas **formações** específicas às necessidades dos seus colaboradores (ex. formação sobre as boas práticas de condução, sobre horários e tacógrafos, sobre os primeiros socorros e sobre a utilização de extintores). Relativamente aos **recursos de sobrevivência**, sempre que se considere necessário, a empresa investe recursos pessoais da família. Atualmente trabalham na empresa o Sr. Martins e duas filhas, recentemente uma das filhas teve que abandonar a empresa. Sempre que necessário, os funcionários com maior longevidade na empresa, disponibilizam-se para colaborar no que for necessário, ou para trabalharem horas suplementares, ou realizarem outras tarefas de que a empresa necessite.

5.9.2 Orientação Empreendedora

Relativamente à Orientação Empreendedora, a empresa tem evoluído no mercado com alguma precaução. Ao nível da **inovação** têm sido efetuados investimentos que permitem tirar uma maior rentabilidade do negócio. Foram realizados investimentos na compra de uma nova frota, mais moderna e com um nível de segurança superior à frota anterior; na compra de um armazém com a capacidade suficiente para a carga e a descarga dos camiões e ainda na compra do *software* de gestão de frotas. O Sr. Martins considera que a empresa tem corrido alguns **riscos** considerando a grande instabilidade do mercado, devido ao aumento do preço do combustível, do acréscimo constante do preço das portagens e com o encerramento de algumas empresas, das quais algumas suas clientes. O Sr. Martins considera que investir nestas circunstâncias constitui um processo arriscado mas, por outro lado, se não investirem são ultrapassados pelos seus concorrentes. Os seus colaboradores são considerados muito **proativos**.

5.9.3 Redes de Negócio

Neste momento a empresa utiliza um serviço que se chama *Wtransnet*, é um site pago cuja finalidade é a de pesquisar cargas a nível mundial, verificar se os novos clientes são bons pagadores. Este *site* tem muitas funcionalidades importantes para a organização e também tem como finalidade unir as empresas deste ramo para poderem cooperar entre si. A empresa já participou em duas reuniões, uma no Porto e outra na Batalha. A empresa também é associada da **ANTRAM, Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias**. Embora o Sr. Martins sinta a necessidade de existirem organizações que una as empresas de transporte na prática ainda não se consegue verificar essa união. A empresa tem como redes de negócios os **clientes, fornecedores, e concorrentes** com quem mantém um bom relacionamento.

5.9.4 Desempenho

Na opinião do Sr. Martins todas as dimensões do desempenho (velocidade de resposta ao mercado, qualidade do produto, eficiência produtiva e a rapidez de inovação) são de máxima importância para a empresa, isto porque ao longo dos anos, a empresa tem investido nas instalações, em recursos humanos e tecnológicos e ainda na aquisição de camiões que impacta positivamente no desempenho da empresa.

5.10 Maria Conceição Moreira Fernandes “Tia São-Arco de Baúlhe”



Em 1992 um casal emigrante em França decidiu regressar a Portugal e começar a produzir produtos caseiros regionais, tais como enchidos para vender nos mercados locais como forma de sustentabilidade familiar. Em 1999 constituíram a empresa com o nome de Maria da Conceição Fernandes da qual é a proprietária, nesse mesmo ano também os seus dois filhos decidiram juntar-se à empresa. A empresa nessa altura era constituída pelo Paulo, gestor comercial, o Rafael que trabalha na produção com a sua mãe, Maria da Conceição e Aurora Fernandes irmã de Maria da Conceição. Mais tarde, Aurora Fernandes deixa a empresa para trabalhar por conta própria. A empresa tem três colaboradores. Inicialmente a estratégia empresarial era a de vender o seu produto em várias feiras locais e em diferentes cidades. Atualmente a família decidiu vender em feiras próximas da sua empresa, localizada em Arco de Baúlhe no concelho de Cabeceiras de Basto, porque já possuem clientes fidelizados não justificando assim as deslocações e custos alocados. A sua estratégia não passa pela internacionalização, no entanto, têm alguns clientes emigrantes que quando regressam a Portugal, ao Arco de Baúlhe, para passar férias compram alguns produtos para oferecerem aos seus amigos no país de acolhimento ou até mesmo para consumo próprio. Atualmente produzem e vendem novos produtos como é o caso da broa caseira, o pão com chouriço caseiro e as *quiches*. De forma a aumentar a produção, a empresa investiu em novas máquinas afetas à produção, mas mantêm a forma tradicional de produção. Os seus produtos são reconhecidos pelos seus clientes como sendo produtos de qualidade, com um sabor tradicional e uma produção onde a tradição é associada aos seus produtos finais. A entrevista foi realizada ao Paulo, filho da dona da empresa e o CEO da empresa.

5.10.1 Combinação de recursos

A Tia São não tem investido em **recursos humanos**, nem em **recursos tecnológicos**. No Verão contratam um, ou dois colaboradores para auxiliar nas vendas nas feiras. O processo produtivo continua a ser muito artesanal, no entanto sempre que possível investem em máquinas necessárias para o aumento da eficiência produtiva. Em relação a **recursos de sobrevivência**, a família é a principal mão-de-obra disponível. Sempre que necessário a família investe em **recursos pessoais** em prol da empresa.

5.10.2 Orientação Empreendedora

A empresa adota uma postura conservadora relativamente à sua orientação empreendedora. A Tia São assume um **risco** moderado, devido à inconstância dos mercados e investe em feiras que conhece e que são próximas da empresa. Relativamente à **inovação**, têm trazido alguns produtos diferentes para o mercado, na área da panificação. Todos os colaboradores demonstram ser **proativos**.

5.10.3 Redes de Negócio

Os parceiros que constituem a sua rede de negócios são os **clientes**, **fornecedores**. A sua rede de negócios é gerida de uma forma muito rudimentar e com base na confiança e proximidade com os seus clientes e fornecedores.

5.10.4 Desempenho

Em relação à **rapidez de resposta ao mercado**, à **eficiência produtiva** e à **qualidade** do produto são considerados dimensões que a Tia São considera de importância superior, no entanto ainda existe espaço para realizarem algumas melhorias. Em relação à **rapidez de inovação**, é considerada de importância mediana, uma vez que não é fácil inovar o seu produto devido ao seu carácter tradicional e à sua aceitabilidade do mercado.

5.11-Quinta da Lixa, Lda



Em 1986 a família Meireles era proprietária de vinhedos localizados na Vila da Lixa quando decidem fundar Soporvin-Sociedade Portuguesa de Vinhos, Lda. Os seus fundadores foram dois irmãos e um primo. Naquele tempo a empresa produzia vinho e comercializava a granel, mas a Soporvin cedo verificou que para melhorar a qualidade do seu vinho deveria de modificar a comercialização deste para a venda de vinho em garrafa. Em 1992 compraram uma quinta denominada de “Quinta da Lixa” e nesse ano mudam de denominação para Quinta da Lixa-Sociedade Agrícola, Lda., a qual atualmente é uma marca muito conhecida e associada a um vinho de qualidade.

Atualmente a empresa conta com a colaboração de 16 colaboradores, o Sr. Óscar Meireles é o CEO da empresa e a sua filha, Diana Meireles, é a gestora de controlo de qualidade, responsável pelo processo de produção e engarrafamento do vinho. Com o aumento da produção de vinho, a empresa investiu no espaço e numa adega de vinho, investiu também numa linha de enchimento (completa e automática). A estratégia da empresa passa pela modernização dos equipamentos e tecnologia e atualização dos mesmos, a título de exemplo, no momento da entrevista, aguardavam uma máquina nova com o objetivo de colocarem um novo produto no mercado. Foram igualmente realizados alguns investimentos na plantação de uma diversidade de castas de vinho de forma a poderem colocar novos produtos no mercado.

Em 2000 começaram por internacionalizar e atualmente comercializam para um total de 31 países. O país para quem a empresa conseguiu exportar mais recentemente foi a Colômbia, outros países com quem mantém uma relação comercial, exportando, são os EUA, Alemanha, Holanda, Suíça e Áustria. Neste momento a Quinta da Lixa exporta mais do que 50% do total da sua produção. A empresa também produz e comercializa outros produtos para além do vinho, tais como: queijo, mel, azeite, acessórios de vinho e produtos relacionados com fins terapêuticos, vinhoterapia. A estratégia da Quinta da Lixa passa por adquirir a melhor tecnologia, adquirir economias de escala sem prejudicar a qualidade do vinho. Em 2013, pela primeira vez na história dos “vinhos verdes”, Quinta da Lixa ganhou o prémio “PME Excelência”.

5.11.1 Combinação de recursos

A empresa investe em **recursos humanos** e na sua formação. Em estações de trabalho superior, como é o caso das vindimas, a empresa contrata mão-de-obra adicional. A Quinta da Lixa tem investido em **recursos tecnológicos** de forma a poder oferecer produtos de qualidade superior e aumentar a sua eficiência produtiva. A empresa tem adquirido linhas de engarrafamento completamente automáticas. No momento da entrevista o Sr. Meireles aguardava a entrega de uma nova máquina adquirida em Itália com a finalidade de introduzir um novo produto no mercado. De momento o Sr. Meireles conta com as competências na área de controlo de qualidade adquiridas pela sua filha, Diana Meireles.

5.11.2 Orientação Empreendedora

A empresa adota uma forte atitude relativamente à sua orientação empreendedora. Embora a empresa seja bastante **proativa** e promova a **inovação** através da aquisição e combinação de novos recursos, o Sr. Meireles é de opinião que a atitude da Quinta da Lixa relativamente ao **risco**, é moderada. A explicação é dada no sentido em que a empresa se encontra bem estruturada e todos os novos projetos, ou ideias inovadoras são realizadas de uma forma ponderada não colocando em risco todo o investimento realizado na empresa.

5.11.3 Redes de Negócio

A empresa tem como parceiros de negócios **os clientes**, fornecedores, **distribuidores**, **concorrentes** e **associações nacionais** que promovem a exportação do vinho, o IVV⁸ e o CVRVV⁹.

A Quinta da Lixa acha determinante para o desenvolvimento do setor investir em parcerias. A empresa desenvolve algumas parcerias específicas quando procura

⁸ IVV, I.P.-Instituto da Vinha e do Vinho

⁹ CVRVV-Comissão de viticultura da Região de Vinhos Verdes

novos mercados, ou mesmo quando desenvolve atividades de exportação. A empresa tem relacionamentos com os seus **fornecedores**, **clientes** de alguns anos e **parceiros de negócio complementares** (ex. Jerónimo Martins), onde a confiança e o respeito é determinante para desenvolver um bom relacionamento.

5.11.4 Desempenho

A Quinta da Lixa considera que a empresa se caracteriza pela oferta de um produto de **qualidade máxima**, uma forte eficiência produtiva e a velocidade de resposta ao mercado também é elevada. A rapidez de inovação é considerada muito importante, mas não assume um caráter de importância máxima para a empresa, pois nem sempre é fácil inovar dentro do setor vinícola.

5.12- Viciusteus Unipessoal, Lda.



A empresa Viciusteus Unipessoal, Lda surge com o termo de uma outra empresa de calçado, onde o Sr. Adriano Azevedo era proprietário com um sócio que não pertencia à sua família. A Viciusteus foi fundada em 2007 pelo Sr. Adriano Azevedo, pai de Bruno Azevedo. A empresa começou com algumas dificuldades, tais como baixa liquidação, poucos recursos e algumas dificuldades financeiras. A empresa conta com o apoio de 35 colaboradores. No início, a estratégia da Viciusteus seguida pelo Sr. Adriano Azevedo foi a de manter os seus clientes nacionais que transitaram com a empresa anterior, mas porque a empresa não está focada no mercado nacional, que por norma requer um baixo preço associada a uma qualidade baixa/média, que a empresa não pretendia oferecer, levou esta a decidir abandonar o mercado nacional. Em termos de posicionamento, a Viciusteus oferece produtos de qualidade superior e os seus proprietários pretendem manter essa estratégia. Atualmente a empresa exporta 100% da sua produção para os mercados nórdicos, como a Dinamarca, Noruega, Islândia e Rússia e começou a introduzir os seus produtos no Japão.

Em 2013, Viciusteus ganhou o “Prémio Líder 2013” e hoje ultrapassaram os momentos difíceis a que foram submetidos no início de atividade. A estratégia da

empresa passa pela produção de produtos de alta qualidade para mercados internacionais, mas com um risco ponderado. A entrevista foi realizada ao CEO da empresa Bruno Azevedo.

5.12.1 Combinação de recursos

A empresa surge após o término de uma outra sociedade do pai do Bruno Azevedo com outro sócio. A *Viciusteus* surge assim no mercado com uma escassez de recursos considerável, quer financeiros, quer **tecnológicos** o que limita o tipo de produto que coloca no mercado. Foi necessário recorrer aos **recursos de sobrevivência** da família para recomeçar uma nova empresa em que pai e filho são os donos e fundadores da *Viciusteus*. Os **recursos humanos** da empresa são dinâmicos e possuidores de experiência de trabalho na produção do calçado.

5.12.2 Orientação Empreendedora

A **inovação** da empresa encontra-se condicionada pela escassez de recursos da mesma. Dado que passaram por um processo de insolvência anterior, a empresa é cautelosa relativamente à **assunção ao risco** e considera que tanto os colaboradores como os donos da empresa são **proativos**. A **proatividade** da empresa surge da necessidade de encontrar novos clientes e de conseguir adquirir recursos no mercado escassos à empresa com o objetivo de alcançar desempenhos superiores.

5.12.3 Redes de Negócio

A rede de negócios é constituída por clientes, um agente que procura novos clientes e representa a empresa em feiras do calçado e fornecedores. Ainda mantêm excelente relações com ex-clientes, que embora deixassem de requisitar os seus produtos, quando vêm a Portugal acabam por visitar o Sr. Bruno e o seu pai. Existe uma gestão de rede de negócios ponderada, em que pai e filho conversam muitas vezes sobre os relacionamentos já existentes e a promoção de novos relacionamentos. O Sr. Bruno acha determinante construir boas relações, sólidas e de confiança com toda a sua rede de negócios.

5.12.4 Desempenho

Em relação às dimensões que caracterizam o desempenho da empresa, esta considera produzir produtos de boa **qualidade**, mas em termos de **rapidez de resposta ao mercado**, de **rapidez de inovação** e da **eficiência produtiva** ainda é apontada uma margem para um maior progresso, assim, aquelas dimensões são indicadas como importantes para a empresa.

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

O presente capítulo incide na apresentação e análise dos resultados obtidos, tendo por base a descrição individualizada das doze empresas apresentadas no capítulo anterior. Posteriormente procede-se a uma análise comparativa das empresas alvo da nossa amostra.

Para tal, foram considerados o modelo de análise proposto e as proposições apresentadas no Capítulo 4. A estrutura do presente capítulo foi edificada sob as conceptualizações do modelo adotado procurando verificar cada proposição apresentada.

6.1 Influência da combinação de recursos na orientação empreendedora das PME

Relativamente à influência da combinação de recursos na orientação empreendedora das PME, os dados em análise evidenciam a importância da combinação de múltiplos recursos para todas as empresas, em virtude de possuírem escassos recursos. As empresas em análise mostraram possuir uma elevada flexibilidade em combinar os seus recursos de uma forma diferenciada ao longo da sua atividade empresarial. A orientação empreendedora é influenciada pela forma como as empresas combinam os seus recursos, sendo por isso interessante conhecer e perceber de que forma é que a orientação empreendedora é afetada pela combinação dos recursos.

Na Tabela 8 que se segue apresenta-se uma síntese da combinação de recursos e da orientação empreendedora por dimensão para cada empresa.

Tabela 8: Combinação de recursos e orientação empreendedora das PMEF

	Combinação de Recursos			Orientação Empreendedora		
	Tecnológicos	Humanos	Sobrevivência	Inovação	Proatividade	Assunção do risco
A	Não investe	Investimento reduzido	Utiliza recursos pessoais da família e envolve os seus filhos quando precisa	Baixa	Baixa	Elevado
B	Já investiu, atualmente não investe	Detém os mais especializados	Investiu todos os recursos pessoais da família na empresa	Moderada	Moderada	Elevado
C	Forte investimento constante	Detém RH especializados e dá formação específica continuamente	Envolve os colaboradores e utiliza recursos pessoais	Elevada	Elevada	Reduzido
D	Investe sempre que precisa, mas o investimento é moderado	Considera os RH determinantes para a produção	Envolve os colaboradores, a própria mãe, a reputação da empresa e utiliza recursos pessoais	Moderada	Moderada	Nulo
E	Investiu recentemente num <i>software</i> para vendas <i>on-line</i>	Detém RH especializados, e dá formação especializada	Utiliza recursos pessoais e envolve a família	Moderada	Baixa	Reduzido
F	Não investe	Formação recente (Pós-graduação em Marketing)	Envolve a família, a reputação da empresa e utiliza recursos pessoais	Moderada	Elevada	Elevado
G	Forte investimento	Dá formação constantemente	Investe recursos pessoais, envolve os colaboradores e a família	Elevada	Elevada	Elevado
H	Investimento num <i>software</i> para a gestão de frotas	Dá formação constantemente	Investe recursos pessoais, envolve os colaboradores e a família	Elevada	Elevada	Elevado
I	Investimento constante	Investe em formação e procura recrutar especialistas em áreas técnicas	Envolve colaboradores e a família	Elevada	Elevada	Moderado
J	Forte investimento constante	Detém RH especializados e com forte experiência prática	Tem forte reputação e envolve a família	Elevada	Elevada	Nulo
L	Investimento reduzido	Investimento reduzido	Envolve a família e utiliza recursos pessoais	Baixa	Média	Moderado
M	Investimento reduzido	Detém colaboradores com experiência prática	Utiliza recursos pessoais	Baixa	Média	Moderado

Autor: Elaboração própria

(A para a Alfena, B para a BFT, C para a Bolflex, D para a Doces de Basto, E para a Guimanos, F para a Luças, G para a Magajóias, H para Manuel & Miranda, I para a Quinta da Lixa, J para a Sampedro, L para a Tia São e M para a Viciusteus).

Da análise comparativa entre as diferentes empresas afere-se que os gestores e proprietários das EF realizam diferentes combinações de recursos, constatando-se implicações diferentes na OE adotada pela empresa. Identifica-se um grupo de empresas com uma **combinação elevada dos três tipos de recursos**. Estas empresas mostram ter uma **forte orientação empreendedora**. Outro grupo de empresas evidencia uma **combinação moderada dos três tipos de recursos**. Estas, por sua vez, demonstram ter uma **orientação empreendedora moderada**. E por fim, um último grupo de empresas apresenta uma **combinação fraca dos três tipos de recursos**. Nestas empresas evidencia-se uma **fraca orientação empreendedora**. Iremos analisar estes três grupos de seguida.

6.1.1 Forte orientação empreendedora

Ao longo da análise comparativa dos referidos estudos de caso, identifica-se um grupo de empresas que são caracterizadas como empresas que adoptam uma forte OE. **Essa forte OE é resultado de uma combinação elevada dos três tipos de recursos**. Especificamente, são empresas que investem de forma significativa em recursos tecnológicos e, como forma de maximizarem esses recursos na prossecução dos seus objetivos sentem a necessidade de obter (ou formar) recursos humanos qualificados e especializados. Constata-se que, para ser possível concretizar esta implementação tecnológica e humana especializada, na maioria dos casos as empresas tem que recorrer aos recursos de sobrevivência. Ou seja, as empresas tem que se valer dos recursos pessoais da família (por exemplo, património ou capital pessoal dos elementos da família), envolver colaboradores que, não sendo efetivamente da família se dedicam à empresa, sentindo-se parte integrante da mesma, ou mesmo utilizando membros da família que não são efetivamente remunerados (caso das empresas: Sampedro, Quinta da Lixa, Magajóias, Bolflex, Manuel & Miranda).

A título de exemplo, no caso da empresa Bolflex, a empresa investe em recursos tecnológicos e junta uma equipa de diferentes especialistas para poder adaptar os recursos tecnológicos ao processo produtivo da empresa. Citando o seu CEO,

“...faço mais um investimento de trinta e duas máquinas, cada posto pedia-me a mim na feira (de tecnologia na Alemanha) 125 000€, as máquinas em si eram uns

monstros para a minha atividade não serviam, então eu juntamente com outra equipa fizemos protótipos, gastei na altura à volta de 250 000€ num protótipo e partimos para o negócio, era suposto comprar dez, no máximo dezasseis, e eu pedi orçamento para dezasseis e naquele momento dobrei para trinta e duas.”

Um outro caso, a Manuel & Miranda, também investiu nos recursos tecnológicos, através da compra de um software. Contudo, este investimento exigiu que a empresa contratasse um especialista para poder operar com o software adquirido:

“Adquirimos um software que nos permite realizar uma gestão de frotas mais eficiente, através de um GPS colocado no camião.” “tenho um colaborador aqui na empresa (contratado especificamente para operar com o software) que poderá acompanhar e solucionar algumas situações que eventualmente poderão provocar atrasos, desperdício de combustível e desgaste do camião.”

Das empresas analisadas neste estudo, aquelas que detêm uma **forte orientação empreendedora** fazem uso de uma combinação **elevada** de recursos tecnológicos e de recursos humanos. No que respeita ao uso de recursos de sobrevivência, verifica-se duas formas distintas assumidas pelas empresas. A maioria destas empresas fazem-se valer dos recursos de sobrevivência. Umas apoiam-se na família e no património próprio, outros valem-se do envolvimento dos trabalhadores, que se sentem parte integrante da empresa e da reputação.

Por exemplo, a empresa Bolflex assume a importância dos recursos de sobrevivência via colaboradores que ficam a trabalhar até mais tarde sempre que a empresa necessita:

“...gente que não ganha horas, vêm aos sábados, aos domingos, quando nos outros lados chega aquela hora , muda-se o assunto e segunda-feira há mais...”

No caso da empresa Sampedro e da Quinta da Lixa, estas têm realizado elevados investimentos, quer no domínio dos recursos humanos, quer no plano dos recursos tecnológicos; no entanto, evidenciam uma postura de utilização de recursos de sobrevivência distinta. A Sampedro envolve a família na empresa e beneficia da sua reputação no mercado. A Quinta da Lixa envolve a família, exigindo que a família tenha competências/ formação necessária que correspondam às necessidades e exigência requerida pela empresa. Citando os seus CEO:

“Nós temos concorrido a vários programas ligados à União Europeia sobre inovação, investimentos e investigação e temos praticamente ganho todos esses programas. Em termos de inovação, fazemos investimentos diversos e ultimamente não há apoios a fundos perdidos. Depois, deixou de se ter apoios a fundo perdido e passou a ser empréstimos a juros baixos. Nós praticamente concorremos sempre. Mas eu tenho dito que uma empresa como a nossa, que está sempre a inovar, não pode estar à espera de programas de financiamentos. É aí que tem de funcionar as “tais pessoas preparadas”. Por exemplo, fui buscar uma filha minha que não gostava de vir para o têxtil, gostava mais da moda, mas a moda está muito ligada ao têxtil, às cores... tudo está inter-ligado. Ela acabou por vir para aqui e estamos permanentemente a desenvolver coisas novas, não podemos parar.” (Sampedro)

“Embora esta empresa seja constituída por uma família, não quer dizer que tenha que empregar membros da família. Se estes não reunirem competências exigidas pela empresa, não é por pertencer à família que vem trabalhar para a Quinta da Lixa.” (Quinta da Lixa)

Neste grupo de empresas, caracterizadas como **fortemente empreendedoras**, é evidente uma utilização de **recursos de sobrevivência diferenciada** na sua combinação de recursos, mantendo a utilização elevada quer dos recursos humanos, quer dos tecnológicos. Por um lado, algumas empresas utilizam uma componente mais “humana”/social dos seus recursos de sobrevivência, enquanto que outras empresas utilizam uma componente mais financeira (envolvendo o dinheiro e património da família) dos seus recursos de sobrevivência. A utilização de recursos de sobrevivência que envolve uma componente mais financeira é evidente em empresas mais pequenas e que se encontram no mercado há menos anos (ex. Manuel & Miranda e Magajóias). Essas empresas investem dinheiros próprios, ou envolvem colaboradores e familiares sem qualquer benefício, pelo menos de imediato. Fazem-no porque sentem a empresa como sua e envolvem-se para garantir a sobrevivência da própria empresa e, consequentemente do seu sustento e de postos de trabalho gerados. As empresas que envolvem a família, integram-na na empresa, mas exigem que tenham competências mais específicas, tirando cursos superiores que vão de encontro às necessidades da empresa (ex. QL e Sampedro). Estas empresas exigem que a família que trabalha para a empresa esteja “preparada” e que vá ao encontro das necessidades específicas da empresa. As empresas que utilizam uma componente mais humana/social dos recursos

de sobrevivência, são empresas que têm uma abordagem mais “profissionalizada”. Estas empresas caracterizam-se por terem uma maior dimensão e pela sua antiguidade.

Nos casos em que é sistematizada uma permanente e continuada combinação de recursos por parte destas empresas, esta agregação impacta positivamente a sua orientação empreendedora. Assim, estas empresas apresentam um perfil de orientação vincadamente inovador, altamente proativas e naquilo que concerne a assunção de risco, por um lado, algumas empresas identificam-se como sendo tomadoras de risco (ex: Magajóias e Manuel & Miranda), enquanto que outras têm uma perspetiva de risco diferente; consideram que a sua atitude face ao risco é baixa, no sentido em que consideram que com as suas decisões não colocam o projeto da empresa em risco (ex. Sampedro, Quinta da Lixa e Bolflex).

Na Figura 8 é apresentado o impacto da combinação dos recursos na orientação empreendedora para este tipo de empresas.

FIGURA 8- IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (empresas caracterizadas como fortemente empreendedoras)														
Combinação de Recursos	Recursos Humanos	Forte	C-G- H-I-J			C-G- H-I-J			G-H I C-J					
		Moderada												
		Fraca												
	Recursos de sobrevivência	Forte	G-H			G-H			G-H					
		Moderada	C			C			C					
		Fraca	I-J			I-J			I-J					
	Recursos Tecnológicos	Forte	C-G- H-I-J			C-G- H-I-J			G-H I C-J					
		Moderada												
		Fraca												
			Forte	Mode- rada	Fraca	Forte	Mode- rada	Fraca	Forte	Mode- rada	Fraca			
												Inovação	Proatividade	Assunção do risco
Orientação Empreendedora														

(C para a Bolflex, G para a Magajóias, H para Manuel & Miranda, I para a Quinta da Lixa, J para a Sampedro)

Autor: Elaboração própria

A Tabela 9 apresenta alguns momentos em que os entrevistados evidenciam o impacto da utilização e combinação dos recursos na orientação empreendedora da sua empresa durante a entrevista realizada.

Tabela 9: Impacto da combinação de recursos na orientação empreendedora (empresas fortemente empreendedoras)

Dimensões	Ilustrações
RH-Inovação e proatividade	<p>“A nível de <u>querermos inovar</u> estiveram cá uns formadores da SINDOR, uns engenheiros, que nos deram formação porque estamos sempre dispostos a aprender.” (Magajóias)</p> <p>“Devemos ser a empresa em Portugal com mais criação própria. A nossa capacidade de design, de ideias e de criação de modelos diferencia-se dos nossos concorrentes. Somos quatro a lançar ideias e a criar.” (Magajóias)</p>
RT-RH-inovação, proatividade	<p>“Há coisas que eu não consigo explicar, eu sozinho às vezes não me entendo, porque se eu vir uma máquina que ache que faça falta aqui para a empresa, <u>eu vou comprar e não desisto, tenho de a arranjar. Se for de uma área diferente da minha eu tenho de me fazer juntar de alguém para preparar a máquina na empresa.</u> (Bolflex)</p>
RT-RH-Inovação, proatividade	<p>“A nível de <u>inovação</u>, temos realizado investimentos que nos permitam tirar uma maior rentabilidade do negócio. No ano passado compramos <u>uma nova frota</u>, posso-lhe dizer que o investimento só no camião foi de 1 milhão de euros e no fim do ano passado compramos este armazém com 100 mil metros. <u>Adquirimos um software</u> que nos permite realizar uma <u>gestão de frotas mais eficiente</u>, através de um <u>GPS colocado no camião</u> <u>tenho um colaborador</u> aqui na empresa que poderá acompanhar e solucionar algumas situações que eventualmente poderão provocar atrasos, desperdício de combustível e desgaste do camião.” (Manuel & Miranda).</p>
RT-Inovação, proatividade	<p>“Penso que temos tido uma <u>Orientação Empreendedora acentuada</u>, em termos de <u>inovação</u>, se verificar temos investido nas instalações, na <u>linha de produção</u>, atualmente temos uma <u>linha de engarrafamento totalmente automática</u>. Posso também referir que <u>entramos num mercado novo</u>, que já vimos a trabalhar acerca de dois anos.</p> <p>Trabalhamos para conseguirmos chegar mais além, e conquistar novos mercados, o que não é fácil e muitas vezes demora tempo a conseguirmos entrar.” (Quinta da Lixa)</p>
RH-proatividade	<p>“Nós temos <u>dois doutorados</u>, um na informática e outro na química, e temos para aí uns <u>seis ou sete engenheiros têxtis</u>. Apesar de eu me ter afastado um pouco da empresa, tenho verificado <u>que a informação corre por ali</u>, em vez de estarmos à espera oito dias para termos uma reunião, para pormos um problema, etc., isso hoje já não acontece. <u>A informação é trocada via e-mails em todos os setores e vai fluindo.</u>” (Sampedro)</p>
Recursos-Assunção de risco	<p>“<u>O grau de risco</u> desta empresa, felizmente é muito sólida e <u>não tem</u>. Para já não, só se for um risco externo.” (Sampedro)</p> <p>“Dentro do possível temos <u>corrido alguns riscos</u>, porque o mercado encontra-se muito instável, com o aumento do preço do combustível, com a subida constante das portagens e com o encerramento de algumas empresas, algumas que até foram nossas clientes, investir nesta altura é muito complicado, contudo, <u>temos realizado investimentos com um risco elevado, mas que se não forem feitos ficamos para trás</u></p>

dos nossos concorrentes.” (Manuel & Miranda).

Elevado, elevadíssimo mesmo (risco assumido pela empresa), certamente que se a gente pensasse que o sector ia passar por esta crise que neste momento se faz sentir no nosso país, certamente nem teria investido tanto (recursos tecnológicos e formação)... (Magajóias)

Autor: Elaboração própria

6.1.2 Orientação empreendedora moderada

Da análise das empresas em estudo, verificou-se um grupo de empresas que evidencia uma **utilização e combinação moderada** dos recursos tecnológicos, recursos humanos e recursos de sobrevivência. Especificamente, empresas com **orientação empreendedora moderada** caracterizam-se como detendo uma **combinação moderada de recursos**.

Neste grupo de empresas podemos identificar dois casos distintos. Por um lado há um subgrupo de empresas que surge com o término de uma outra (ex. Viciusteus e BFT). Estas empresas tem a peculiaridade de possuir recursos da empresa extinta. Assim, atualmente estas empresas não investem em recursos tecnológicos porque já o haviam feito no passado. Por exemplo, a BFT já havia adquirido recursos tecnológicos basilares para si. Quanto aos recursos humanos da empresa extinta, aqueles cujos perfis se adequavam com os novos objetivos, foram aproveitados. Perante uma dificuldade ou dúvida na produção, solicitam o parecer de especialistas na área pois nesta surgem, por vezes, alguns problemas na produção final do produto.

No caso destas empresas todos os recursos pessoais disponíveis foram investidos na atividade da empresa. Após esta combinação de recursos, as empresas adotaram uma postura moderada relativamente à sua orientação empreendedora. No caso da Viciusteus, esta inova muito pouco, apresenta uma proatividade média e um risco moderado. A BFT por sua vez, exhibe uma inovação moderada, uma proatividade moderada e é uma empresa que assume um risco elevado.

Por outro lado, existe outro grupo de empresas que apresentam algumas similitudes relativamente à combinação dos seus recursos, o que se reflete na orientação empreendedora adoptada por estas empresas (ex. Doces de Basto e Guimões). Ambas investem em recursos tecnológicos de uma forma moderada, mas vêm como uma prioridade quando o investimento é necessário. Por exemplo, a

Guimanos nos últimos anos investiu em recursos tecnológicos que se reflete na introdução das vendas *on-line*. Para tal foi tido como necessária a contratação de um especialista para que a empresa beneficiasse ao máximo com a introdução das vendas *on-line*. Os recursos de sobrevivência são utilizados também de uma forma moderada, ambas as empresas têm membros da família a trabalhar na empresa, usufruem de uma boa reputação de mercado e quando necessário investem recursos pessoais na empresa. A Doces de Basto evidencia o forte sentido de pertença dos seus colaboradores na empresa e sempre que necessário, em alturas festivas (de maior procura pelos seus produtos), estes estão sempre prontos para colaborar com a empresa de forma a dar resposta a todas as encomendas solicitadas. Em relação aos recursos humanos, a Doces de Basto beneficia de uma forte experiência adquirida pelos seus colaboradores ao longo dos anos na empresa e a Guimanos investe em formação e em recursos humanos especializados de forma a ser competitiva no mercado. Por tudo o que foi referido estas duas empresas evidenciam uma postura moderada em relação à sua orientação empreendedora, mais especificamente, a inovação é moderada, a proatividade é moderada para a Doce de Basto e a Guimanos é pouco proativa (muito condicionada pelo mercado), ambas apresentam uma assunção ao risco muito reduzido.

Luças é uma empresa que apresenta uma orientação empreendedora moderada, resultado de uma combinação moderada dos três tipos de recursos. A empresa tem uma experiência significativa dentro da atividade económica em que opera, a comercialização de peixe de conserva. Luças revela uma forte tradição e conhecimento sobre a produção dos seus produtos, contudo, atualmente a Luças optou por não operar na produção, limitando-se a comercializar produtos adquiridos a um fornecedor. O investimento em recursos humanos é mínimo, no entanto a Luças investiu recentemente numa especialização na área do Marketing. Luças não investe em recursos tecnológicos justificado pelo facto de não produzir. Em relação aos seus recursos de sobrevivência, usufruiu da boa reputação do nome da família, assim como, de alguns recursos pessoais disponibilizados pela geração anterior para realizar investimentos necessários à empresa em situações económicas mais difíceis. Luças conta com a colaboração do seu pai, da sua esposa e da sua irmã sempre que necessário. Luças evidencia uma postura moderada relativamente à sua orientação empreendedora. O motivo desta caracterização deve-se ao facto da empresa ter sido bastante proativa e inovadora devido à necessidade de ter que procurar novos mercados, inclusivé o mercado nacional, e de investir num nicho de

mercado (o mercado gourmet), pelo facto dos seus clientes de longa data (a Grécia) apresentarem algumas dificuldades em cumprir prazos de pagamentos. Para tal, Luças teve que repensar a imagem da empresa, e acabou por apresentar um novo produto, de qualidade superior ao oferecido no mercado grego, baseado na tradição e na forte reputação que a empresa adquiriu ao longo dos anos.

Luças caracteriza-se como uma empresa inovadora, mas está condicionada pelo seu fornecedor, é altamente proativa e a assunção ao risco é também elevada.

Na Figura 9, pode-se visualizar o impacto da combinação de recursos na orientação empreendedora, quando esse impacto promove uma postura moderada relativamente à sua orientação empreendedora.

FIGURA 9- IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
(EMPRESAS CARATERIZADAS COMO MODERADAMENTE EMPREENDEDORAS)

Combinação de Recursos		Orientação Empreendedora								
		Inovação			Proatividade			Assunção do risco		
		Forte	Mode-rada	Fraca	Forte	Mode-rada	Fraca	Forte	Mode-rada	Fraca
Recursos Humanos	Forte	D			D					D
	Moderada	E	B-M			B-E-M			B-M-E	
	Fraca	F			F			F		
Recursos de sobrevivência	Forte	B-F		M	F	M	B	B-F		M
	Moderada	D-E				D	E			D-E
	Fraca									
Recursos Tecnológicos	Forte									
	Moderada	B-D-E			B-D		E	B	D-E	
	Fraca			F-M	M		F		M	F

(B para a BFT, D para a Doces de Basto, E para a Guimanos, F para a Luças e M para a Viciusteus)

Autor: Elaboração própria

Segue-se a Tabela 10, que tem como objetivo apresentar alguns momentos em que os entrevistados evidenciam o impacto da utilização e combinação dos recursos na orientação empreendedora da sua empresa durante a entrevista realizada.

Tabela 10: Impacto da combinação de recursos na orientação empreendedora (empresas moderadamente empreendedoras)

Dimensões	Ilustrações
RT-RH- assunção ao risco	<i>“Nós temos umas infraestruturas físicas sensacionais, e logo daí uma das coisas que eu acho essencial numa empresa é a capacidade de trabalho, evidentemente que isso traz riscos financeiros, muitas vezes que não são fáceis...” (Doces De Basto)</i>
RT- Proatividade	<i>“essa pró-atividade ..., teve de ser obrigatória, porque nós tivemos de nos adequar aos requisitos, então tivemos de adquirir clientes novos, equipamentos que nos eram exigidos para que nós conseguíssemos fazer o trabalho em condições. (Viciusteus)</i>
RT- Proatividade, risco	<i>“Paramos um bocadinho no tempo. Embora a nível informático aproveitamos o investimento realizado há alguns anos, e considero que temos tudo o que precisamos, a nível de equipamento de corte das peças. Não fizemos a aquisição do equipamento, porque achamos que não se justificava esse investimento. Nós não produzimos o suficiente para termos uma máquina desse tipo.” (BFT)</i>

Autores: Elaboração própria

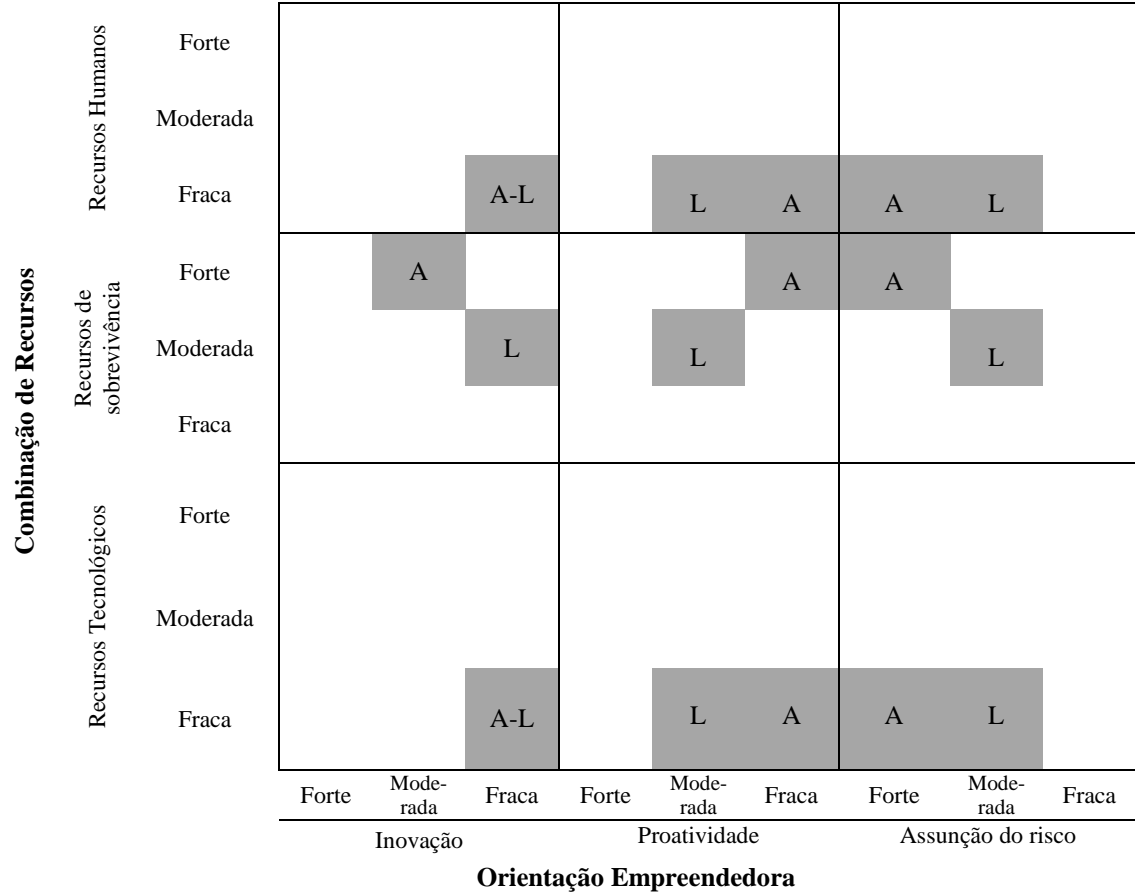
6.1.3 Fraca orientação empreendedora

Na análise comparativa das empresas em estudo, duas assumem características muito similares no tocante à sua combinação de recursos e implicações ao nível da adoção de uma orientação empreendedora. São elas a Alfena e Tia São. Estas empresas têm uma experiência significativa dentro da atividade económica que representam: a produção de artigos em filigrana e produção de produtos alimentares (mais especificamente, produtos de fumeiro), respetivamente. Ambas revelam uma forte tradição e conhecimento sobre a produção dos seus produtos. A aposta em recursos tecnológicos e humanos são mínimos, não obstante, a Tia São investe em recursos tecnológicos sempre que exista uma possibilidade de investimento, mas estes encontram-se condicionados pelo carácter tradicional da produção dos seus produtos. No que diz respeito aos recursos de sobrevivência, a Alfena usufrui da boa reputação do

nome da família, dado a sua longevidade no mercado (76 anos de existência) e, assim como, de alguns recursos pessoais disponibilizados para investimentos afetos à empresa. Ambas as empresas contam com a colaboração da família no negócio da empresa, mesmo não estando afetos à empresa. O impacto desta combinação de recursos escassos foi promotor de uma atitude de fraca orientação empreendedora para ambas as empresas.

Na Figura 10, é apresentada o impacto da combinação dos recursos na orientação empreendedora, impacto esse fraco em relação à orientação empreendedora.

FIGURA 10 - IMPACTO DA COMBINAÇÃO DE RECURSOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
(EMPREENDEDORA-FRACA)



(A para a Alfena e L para a Tia São)

Autor: Elaboração própria

Na Tabela 11 é apresentada algumas partes da entrevista em que se evidencia a implicação da fraca combinação de recursos na orientação empreendedora da empresa.

Tabela 11: Impacto da combinação de recursos na orientação empreendedora (empresas empreendedoras-fraca)

Dimensões	Ilustrações
RT-Inovação	<i>“Promoção da inovação...agora não temos grande influência na questão da inovação, porque já não produzimos, nem sequer investimos em recursos tecnológicos” (Alfena).</i>
RH-Proativos RS-Proativos	<i>Tenho dois funcionários que são eles os responsáveis pela ourivesaria, mas não os considero muito proativos...” (Alfena)</i> <i>O gestor da ourivesaria já foi o meu filho, depois ele começou a trabalhar e passou a ser a minha filha, mas ela também trabalha e não tem muito tempo para isto...” (Alfena)</i>
RT-RH-Inovação	<i>“Ao longo destes anos acabamos por adquirir algumas máquinas novas que nos ajudam no processo produtivo, a sermos mais rápidos na produção. A forma de trabalhar também vai evoluindo todos os dias. Mas a inovação encontra-se sempre condicionada pelo carácter tradicional do produto.” (Tia São)</i>
RT-RH-Inovação/assunção ao risco	<i>“Nós somos muito medricas...só investimos (recursos, novos mercados) quando realmente temos necessidade.” (Tia São)</i>

Autores: Elaboração própria

Face à análise realizada é possível constatar que no que se refere à combinação de recursos, algumas empresas evidenciaram **uma forte orientação empreendedora** (ex. Sampedro, Bolflex, Quinta da Lixa, Manuel Miranda e Magajóias), outras, uma **orientação empreendedora moderada** (ex. Luças, Doces de Basto, BFT e ViciusTeus) e, finalmente as restantes, são caracterizadas por adotarem uma **orientação empreendedora mais fraca** (ex. Alfena e Tia São).

6.2 Influência da orientação empreendedora nas redes de negócio das PMEF

Prossegue-se o estudo com a análise da influência da orientação empreendedora assumida pelas empresas nas redes de negócio. Os resultados obtidos demonstram que a orientação empreendedora tem um papel determinante relativamente à acesibilidade, desenvolvimento e gestão da rede de negócios. Apesar da importância da orientação

empreendedora para as PMEF do presente estudo, as diferentes dimensões que caracterizam a OE definem-se de forma diferenciada entre as empresas, o que por sua vez se reflete em relação à sua influência nas redes de negócios.

Algumas empresas do presente estudo integram diferentes redes de negócio. O relacionamento com diferentes parceiros é evidenciado através de: i) “um bom parceiro em tecnologia” (ex. Bolflex); ii) parceria com concorrentes (ex. Sampedro, Luças); iii) parceria com clientes (ex. Sampedro, QL, Manuel & Miranda, Magajóias, Doces de basto, BFT, Alfena, Tia São, Bolflex, Guimanos, Luças); iv) parceria com fornecedores (ex. BFT, Magajóias, QL, Alfena, Viciusteus, Doces de Basto e Guimanos); v) parceria com agentes de exportação (ex. BFT, e Viciusteus); vi) parceria com distribuidores (ex: Luças); vii) parceria com universidades (ex. QL, Sampedro, Guimanos e Magajóias); viii) parceria com associações empresariais e industriais (ex. Sampedro, Manuel & Miranda, Bolflex, QL, Viciusteus) e ix) parceiros de negócios complementares (ex. QL e BFT).

Proativamente, algumas destas empresas participam em feiras reconhecidas internacionalmente e ligadas ao setor industrial onde se inserem (ex. Sampedro, QL e Magajóias), ou visitam feiras onde possam comprar tecnologia relacionada com o seu setor de atividade (ex. Bolflex, QL). A visita e participação em feiras por parte destas empresas proporciona a partilha de conhecimento e informação com múltiplos parceiros de negócios (clientes, fornecedores, concorrentes e outros parceiros). As empresas que apostam na inovação são aquelas que procuram feiras internacionais, locais excelentes para desenvolver relacionamentos com diferentes parceiros económicos e por consequência conseguem melhorar os processos de inovação em relação aos seus recursos tecnológicos, produtos e mercados.

A atitude **proativa** pode ser também observada nas medidas associativas tomadas por algumas empresas que partilham o mesmo setor de atividade. Nomeadamente, através da adesão a associações que representam o seu setor de atividade (ex. QL, Manuel & Miranda, Sampedro, Bolflex). Pertencer enquanto membro a uma associação representativa do seu setor de atividade, permite a várias empresas do mesmo setor, caracterizadas pela detenção de recursos escassos, que se possam unir de modo a “juntarem esforços” e serem mais competitivas nos mercados internacionais. Outra vantagem que as empresas visam alcançar ao fazerem parte destas associações, é

a de obterem informação tácita e estratégica sobre o setor de atividade e identificar o potencial de certos mercados externos. Por fim, estas associações aglomeram várias empresas concorrentes e participam em feiras internacionais das quais as empresas sózinhas não teriam recursos, nem capacidades suficientes para participarem de uma forma tão competitiva. Uma das empresas (ex. Manuel & Miranda) considera que o seu sector de atividade ainda não tem uma associação que consiga unir a maioria das empresas do setor, contudo reitera essa necessidade devido às razões mencionadas anteriormente.

Esta **proatividade** também é verificada na associação com as universidades (ex: Sampedro, Magajóias e Guimanos). Uma das empresas detém um bom relacionamento com uma universidade no sentido da aquisição de recursos humanos especializados e diferenciadores (ex. Sampedro). As outras empresas associaram-se à universidade tendo como objetivo o desenvolvimento de projetos que lhes possibilitam inovar e diferenciarem-se num mercado cada vez mais competitivo.

As empresas que pretendem diferenciar-se no mercado e apostar na **inovação** recorrem às feiras, onde se podem inteirar sobre o trabalho desenvolvido pelos seus pares, ou concorrentes, estabelecer novos contactos e fazer novos clientes, assim como, novos parceiros de negócio que lhes tragam conhecimento diferenciado que a inovação exige (ex. Magajóias, Bolflex, QL, Sampedro). As empresas que apostam na **inovação** também procuram as universidades que as auxiliam na criação e desenvolvimento de projetos inovadores a serem efetivamente aplicados no negócio (ex. Magajóias e Guimanos). Esta postura **inovadora** por parte das empresas impele-as para a procura de associações empresariais de forma a transporem as limitações que têm relativamente aos seus poucos recursos. Desta forma, conseguem alcançar novos mercados e adquirirem informação importante para se tornarem mais competitivas (ex. Sampedro, Bolflex, QL, Manuel & Miranda). O ser **proativo e inovador** tem óbvias implicações positivas na sua rede de negócios. A postura proativa e propensão para a inovação leva as empresas a procurar mais parceiros de negócios, nomeadamente parceiros com conhecimento diversificado (ex. Bolflex, QL e Sampedro), conhecimento esse que complementa o atual conhecimento da empresa. Constatase igualmente que as empresas que estão dispostas a correr **riscos** tendem a envolver-se e a gerir redes de negócios. Na verdade, quantos mais parceiros e mais diversificados forem, mais difícil e exigente se torna a gestão de uma rede de negócios. O investir em novos parceiros, designadamente em

feiras internacionais, em relacionamentos com universidades e associações empresariais envolve algum investimento financeiro, tempo e dedicação, que por vezes se traduz em resultados futuros incertos.

Na Figura 11 é apresentada a rede de negócio do grupo de empresas que se caracterizam como forte orientação empreendedora empreendedora, orientação empreendedora moderada e fraca orientação empreendedora.

FIGURA 11 - CARACTERIZAÇÃO DA OE E PARCEIROS DE NEGÓCIO DAS PMEF

Orientação Empreendedora (OE)	PMEF	Parceiros de negócio
Forte	C G H I J	Associações empresariais, associações industriais, universidades, clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros de negócios complementares
Moderada	B D E M F	Clientes, fornecedores, universidades, agentes, parceiros de negócios indiretos e distribuidores
Fraca	A L	Clientes, fornecedores e escolas profissionais

Autor: Elaboração própria

(A para a Alfena, B para a BFT, C para a Bolflex, D para a Doces de Basto, E para a Guimanos, F para a Luças, G para a Magajóias, H para Manuel & Miranda, I para a Quinta da Lixa, J para a Sampedro, L para a Tia São e M para a Viciusteus)

6.2.1 Forte orientação empreendedora

As empresas que assumem uma forte OE (ex. Sampedro, Bolflex, Magajóias, QL, e Manuel & Miranda), e que investem significativamente em inovação, devem de ser práticas e tolerantes a um certo nível de risco, isto é, consideram determinante

desenvolver relacionamentos com diferentes parceiros de negócio. Este posicionamento configura por si só, uma elevada proatividade.

Por exemplo, a Bolflex, a QL, a Magajóias e a Sampedro, nomeadamente, são empresas cuja orientação empreendedora as impele para o encontro de parceiros de negócio detentores de informação e conhecimento diferenciado. Este comportamento de risco assumido por estas empresas está intimamente associado à inovação que se propõe alcançar, contudo, esta encontra entraves dado que frequentemente são condicionadas pelos recursos que a empresa possuiu. As empresas em estudo manifestam uma forte predisposição para assumir um determinado grau de risco na incrementação do desenvolvimento das redes de negócio. Tal postura é o reflexo do carácter vital que a inovação assume na edificação da sua competitividade e diferenciação.

Manuel & Miranda, por seu lado, caracteriza-se por uma forte OE cujo impacto na sua rede de negócios é condicionado consideravelmente por uma postura de desunião por parte dos concorrentes em concomitância com a pertença a uma associação desprovida de representatividade no setor de atividade que representa. Assim, os empresários sofrem os múltiplos constrangimentos de tal realidade, ou seja, a contínua penalização pelas leis vigentes, o incessante aumento do preço dos combustíveis e das portagens como se tem verificado.

6.2.2 Orientação empreendedora moderada

As empresas que são caracterizadas pela adoção de uma postura moderada relativamente à sua OE (ex. Viciusteus, BFT, Guimanos, Luças e Doces de Basto) apresentam um impacto positivo nas redes de negócio, todavia, estes efeitos são traduzidos de uma forma moderada. A estratégia destas empresas atravessa um processo de articulação que passa pela edificação de uma empresa sólida, associada ao prestígio social e económico do nome de família, assim, e consequentemente, assumem riscos calculados perspetivando o associativismo com novos parceiros de negócio que lhes transmitam a necessária confiança e lealdade que pauta os relacionamentos formados. Estas empresas não agem de uma forma proativa naquilo que respeita a criação de novos parceiros de negócio no mercado, dado que há uma forte tendência na manutenção dos relacionamentos estabelecidos outrora, caracterizados por laços fortes

com o cunho da lealdade e da confiança. Iremos discutir cada caso em concreto, concluindo posteriormente face ao grupo em questão (empresas moderadamente empreendedoras).

Atendendo ao facto de terem vivenciado dificuldades financeiras no passado, empresas como a Viciusteus e a BFT não assumem riscos reativamente aos seus parceiros de negócio. Verifica-se que estas duas empresas revelam uma postura ponderada relativamente à sua atitude proativa que lhes confere a ligação a novos parceiros no mercado. A Viciusteus e a BFT têm um agente de exportação com quem trabalham há alguns anos tendo sido incrementado um relacionamento estruturado com base na confiança e na lealdade. Os seus vários parceiros de negócio (agente, clientes e fornecedores) apoiam estas duas empresas partilhando informação sobre o mercado, destacando as tendências que o mesmo assume e com todo o *know-how* adquirido e inerente à atividade e experiência comercial; contribuindo assim para a inovação destas duas empresas. A experiência vivida e adquirida no passado por estas empresas, fez-lhes objetivar um crescimento à luz de uma sustentabilidade que lhes garanta uma atuação moderada e cautelosa no mercado.

No que concerne a Guimanos, desde muito cedo que reconheceu a importância do desenvolvimento e da gestão da sua rede de negócios. O reconhecimento desta mais-valia por parte da empresa deve-se ao facto da mesma privilegiar a troca e partilha de informações e de conhecimentos, estabelecendo uma efetiva relação de reciprocidade. Com o intuito de obter uma informação precisa sobre os gostos e preferências dos seus clientes e no sentido da diminuição dos seus custos, a Guimanos abandonou o trabalho e sinergias com os seus distribuidores passando a contar com a colaboração de dois agentes comerciais, designados para o efeito. Como esta empresa possui e mantém relações comerciais caracterizadas já pela sua longevidade, segue uma determinada linha de produtos, não assumindo o risco da apresentação e oferta de uma linha de produtos muito diferente daquela que os seus clientes necessitam. A Guimanos define os seus relacionamentos como sendo fortes e realizados de uma forma regular, preservam-nos e estimam-nos pois reconhecem a sua indiscutível importância.

A empresa Luças adotou uma estratégia que passa por ter deixado de produzir o seu produto, que só foi possível por ter um forte relacionamento e de confiança com o seu principal fornecedor. Esta ligação tem sido mantida e estimada ao longo de três

gerações. Luças revela uma atitude proativa relativamente à procura e captação de novos parceiros de negócios ponderada. Esta arquitecta-se em torno de valores como a lealdade, o que considerada impreterível para o bom funcionamento dos relacionamentos desenvolvidos ao longo dos anos. Luças escolhe o seu produto recorrendo aos seus distribuidores quer no mercado nacional quer no internacional, com os quais mantém um relacionamento baseado na confiança e na amizade. A empresa mantém relações de grande cordialidade com o seu principal fornecedor, que também é um concorrente seu, e com os seus clientes que se encontram no mercado grego.

A inovação nesta empresa é condicionada pelo seu principal fornecedor. A empresa adota uma atitude aversa ao risco em relação à aquisição e gestão da sua rede de contactos, no qual reforça a importância do respeito e da lealdade para com os seus parceiros.

Já o proprietário/gestor da Doces de Basto assumiu um perfil moderado para com as suas redes de negócio. Tal é motivado pelo facto da empresa não assumir uma postura activa se procura por novos parceiros de negócio. Efetivamente, a Doces de Basto evidencia ainda a importância da construção de um relacionamento com os seus parceiros de negócios no qual haja implícita e obrigatoriamente um “contacto físico”. Esta necessidade é atribuída ao facto de algumas empresas de maior dimensão, terem iniciado um processo de negociação com a empresa sem anteriormente terem contactado pessoalmente o seu gestor e proprietário, o Sr. João. Este empresário manifesta claramente não pretender estabelecer relações comerciais com quem não estabelece contactos presenciais, realçando o risco negocial.

Este grupo de empresas assumem um OE moderada, investindo de uma forma moderada na inovação, sendo cautelosas em relação ao risco assumido e apresentando uma proatividade ponderada, o que se reflete positivamente na constituição e gestão da sua rede de negócios. Embora este grupo de empresas esteja mais direccionado para manter os seus relacionamentos com os seus parceiros de negócio, não colocam de lado a possibilidade de adicionarem novos parceiros de negócio à sua rede de contactos. Por exemplo, a Guimanos adicionou recentemente uma universidade à sua rede de contactos com o propósito de desenvolver um projeto no âmbito do marketing. Todas estas empresas realçam a importância de desenvolver fortes relacionamentos baseados em confiança mútua, respeito e lealdade.

6.2.3 Fraca orientação empreendedora

As empresas Tia São e Alfena evidenciam uma postura conservadora relativamente à sua OE. Embora se note uma influência positiva da OE nas redes de negócio, esta assume uma intensidade fraca.

Estas duas empresas não revelam proatividade no que respeita ao estabelecimento de novos contactos e a subsequente criação de novos parceiros de negócio, acresce ainda uma postura avessa ao risco o que condiciona a área da inovação de ambas. O sector da inovação destas empresas encontra-se condicionado pelo carácter impreterivelmente tradicional da sua produção, o que finalmente esclarece o facto de prescindirem do estabelecimento de relações empresariais que visam novos parceiros de negócio e de partilha mútua de informação e conhecimento diferenciado. Estas empresas caracterizam-se como uma microempresa, não procuram novos mercados, em especial os internacionais. Alfena possui uma rede de parceiros de negócio sedimentada há alguns anos, o que lhes permite adquirir e desenvolver um grau de confiança e lealdade muito significativo e, tal como os seus pares, não está interessada em novos parceiros de negócios, mas em consolidar a relação com os actuais.

Na Tabela 12 é apresentada algumas frases ilustrativas das empresas entrevistadas em que se evidencia a implicação da orientação empreendedora nas redes de negócio.

Tabela 12: Impacto da orientação empreendedora nas redes de negócio

	Dimensões da OE	O impacto nas RN	Ilustrações
Postura Forte OE	Proatividade	Positiva e Forte	<p><i>“Para mim é mais importante em determinadas áreas de negócio um <u>bom parceiro de informação sobre tecnologia</u> e o próprio <u>cliente</u>, porque se eu tiver um bom informador, tecnologias se eu implementar internamente, os clientes vêm atrás.” “...é <u>importante encontrar o homem certo</u>.” (Bolflex)</i></p> <p><i>“Por exemplo ainda há pouco tempo <u>fui a Itália</u> para ver equipamento novo e para <u>conhecer empresas</u> que me pudessem <u>oferecer ideias novas</u> para implementar na empresa. Neste momento estamos à espera de uma máquina nova para implementar um produto novo.” (QL)</i></p> <p><i>“Nós a Sampedro, temos uma boa imagem lá fora. Nós agora conhecemos todo o mundo. Todos os anos vamos <u>à feira Hein Têxtil</u>, é a maior feira do mundo em têxteis largos e toda a gente <u>que funciona vai lá, as pessoas conhecem-se</u>. <u>Nós somos um pouco conhecidos por realmente sermos uma empresa inovadora...</u>”</i></p>

(Sampedro)		
<i>“...até eu refiro e menciono que é quase obrigatório, <u>ir a Itália todos os anos</u>, eu necessito disso, faz-me manter ativo, mais sonhador, vanguardista, inspirado, <u>isso é que me traz inspiração, eu preciso dessa vitamina</u>.” (Magajóias).</i>		
Inovação Assunção ao risco	Positiva	<i>“Aqui há outra coisa que é preciso explicar, <u>eu tive a sorte de encontrar um parceiro</u> que na altura estava muito doente financeiramente, eu com uma vontade terrível de vencer, e essa mesma pessoa já passaram muitos milhões de euros, todos os projetos, todas as novas coisas tudo saiu a funcionar, então ele nunca me deixou ficar mal. <u>Todos os projetos que eu faço com este tipo de gente, estou descansado</u>.” (Bolflex)</i>
	e Forte	<i>“Desde o início da nossa atividade que tentamos inovar, através da diversidade da casta plantada, por exemplo. Nós fomos os primeiros a introduzir uma garrafa mais leve no vinho verde, ou já nos aconteceu ter que alterar a cor da garrafa no mercado americano. <u>Estas alterações por vezes são sugeridas pelos nossos agentes que se encontram nos mercados externos</u>, como foi o caso da cor da garrafa. É também importante desenvolver <u>um bom relacionamento com a Comissão de vinhos verdes, que contribuem para o desenvolvimento do setor e estimula o trabalho em rede entre diferentes empresários do vinho verde</u>, de forma a que consigamos ser mais competitivos no mercado externo.” (QL)</i>
		<i>Ao tomar uma atitude empreendedora <u>necessito de trocar informação com os meus fornecedores, com os meus clientes para saber de que forma posso oferecer um serviço melhor</u>. (Manuel & Miranda)</i>
		<i>“Nós somos um pouco conhecidos por realmente sermos uma empresa inovadora...” (Sampedro) “Porque cada vez <u>estudamos mais o risco e ontem tivemos aqui uma coisa que nos penaliza porque nós temos clientes muito antigos, mas são clientes que estagnaram</u>, são muito sérios mas têm dificuldades, pagam mal e nós com muita pena nossa ainda ontem resolvemos dizer-lhes que ou pagam as condições mínimas, ou não podemos continuar com esses relacionamentos.” (Sampedro)</i>

Postura OE moderada	Proatividade	Positiva e	<u>“Este inter-relacionamento entre as empresas e o que nós conseguimos extrair através da inovação e empreendedorismo, digamos assim, comunicando entre a rede da empresa, esta comunicação, esta partilha dos conhecimentos faz com que os funcionários e os colaboradores evoluam. Penso que é desta forma que os parceiros, o que nós extraímos dos parceiros e o que colocamos na nossa empresa através das reuniões que temos e da comunicação formal e informal que existe dentro da empresa, o conhecimento de alguma forma fica conhecido.”(Guimanos).</u>
	Inovação	Moderada	<u>“...eu consigo mais ou menos pôr o meu produto à venda onde eu quiser, mas por outro lado às vezes tenho dificuldades com a La Gondola (fornecedor), porque um dos problemas aqui de aumentar a gama é a própria La Gondola. Nós ao aumentarmos a pirâmide, vamos criar dificuldades no fornecimento, não quer dizer que a La Gondola não nos queira fornecer, o problema é que as fábricas por serem fábricas não têm a mesma capacidade que eu tenho, é mais fácil para mim, se bem que a La Gondola tem mais produtos que eu, mas fica-lhes muito mais complicado gerir um número de referências muito grande, do que para mim, porque eu só tenho que ir à La Gondola comprar as referências e eles têm que as fazer. Muitas vezes o que acontece é que há ruturas de stocks, há produtos que foram fabricados, feitas experiências e foram feitas meia dúzia de latas, são sucessos que quando queremos repetir meu Deus, primeiro que se arranje o produtor outra vez é complicado.”(Luças).</u>
	Assunção ao risco		<u>“Os nossos parceiros de negócio geralmente são nossos amigos, como sabe vivemos no mercado interno e portanto é fácil perceber.” (Doces de Basto)</u>
			<u>“...tem que se ter sempre um pensamento de estratégia, eu uso sempre um pensamento de defesa relativamente a esses parceiros que não tenho uma relação direta com eles, porque é natural que nós temos essencialmente em primeiro lugar tentar defender-nos, (à nossa empresa) e, portanto não podemos criar uma abertura muito fácil se não podemos eventualmente sairmos prejudicados, mas eu uso sempre um princípio básico independentemente de criar as minhas autodefesas, evidentemente que toda a gente o faz, que é o benefício da dúvida para que as coisas corram bem. Independentemente de muitas circunstâncias, nós temos alguns problemas com isso, muitos mesmo, acabo sempre nestas circunstâncias onde os parceiros não são aqueles parceiros com quem a gente uma relação física com eles, temos uma postura um pouco mais conservadora em relação a cada passo que damos (Doces de Basto)</u>
			<u>“...eu aproveito um bocadinho dos conhecimentos dos meus clientes, principalmente os grandes, porque aí eles têm laboratórios e outros tipos de formas, de andar no mercado, ouvir e de estar. E também alguns fornecedores, porque eu também trabalho com alguns, aliás todos os fornecedores das empresas que trabalham comigo têm de ser certificadas porque o meu cliente, aliás 90% ou 95% dos meus clientes o exigem.” (BFT)</u>
			<u>Tentamos sempre estar ao nível do que nos é exigido, tentamos sempre inovar para que estejamos a esse nível e aquela satisfação</u>

<p><u>que lhe disse que queremos que o cliente tenha. Obriga-nos a dar não um passo à frente, mas pelo menos um passo ao lado do cliente, então temos de estar sempre ao lado deles. Esse bom funcionamento de rede obriga-nos a estar ao lado do cliente e eu peço o mesmo aos meus fornecedores, que eles estejam ao meu lado e isso tem acontecido com regularidade.” (ViciusTeus)</u></p> <p><u>“É assim, eu estou todos os dias disposto e disponível para criar novos produtos, para melhorar os nossos produtos, isso é uma luta constante, a luta de melhorar a qualidade e de arranjar-mos dinheiro para pagar a quem devemos são as duas coisas que estão paralelas, a minha postura é esta: qualidade e contas muito direitas. Porque nós estamos no mercado e para mim prefiro ter uma ou outra coisa mas termos uma empresa que é uma empresa sólida e leal com os parceiros económicos que é fundamental para mim, nasceu com a minha educação com a educação que me deram e hei-de continuar com ela.” (Doces de Basto)</u></p>		
Postura OE conservativa	Proatividade	Positiva e Fraco
	Inovação	<p><u>“Temos de ir devagar. Atualmente escolhemos as melhores feiras e aquelas que são próximas de Cabeceiras de Basto. Antigamente viajávamos por todo o país para estar em várias feiras, hoje temos menos clientes, as pessoas compram menos. A situação não é fácil.” (Tia São)</u></p> <p><u>“Nós introduzimos novos produtos (pão com chouriço, tentamos trazer os clientes até nós. Mas adotamos uma postura defensiva, damos um passo de cada vez.”. (Tia São)</u></p> <p><u>“Os ourives têm uma ética profissional curiosa, quando se tratam de pessoas que não são conhecidas não se relacionam, quando se tratam de conhecidos confiam diretamente.” (Alfena)</u></p>
	Assunção ao risco	

Autor: Elaboração própria

6.3 Influência das Redes de Negócios (RN) no Desempenho

Para um melhor entendimento sobre a influência da rede de negócios no desempenho, foram questionados os gestores/proprietários das empresas sobre quais as implicações dessa gestão de RN no desempenho da empresa, mais especificamente, naquilo que concerne à qualidade do produto ou serviço, à rapidez de inovação, à eficiência produtiva e à rapidez de resposta ao mercado.

As empresas consideradas neste estudo apresentam todas elas um bom e longo relacionamento com os seus **clientes**. Esta particularidade permite-lhes simultaneamente, compreender as suas necessidades e oferecer-lhes produtos e serviços que vão de encontro aos seus gostos, preferências e expectativas, assim como, a oferta de novos produtos e serviços. Algumas empresas verificaram ao longo dos anos a importância da proximidade aos seus clientes tendo decidido abdicar dos seus agentes comerciais apelando a si o contacto e subsequente relacionamento direto com os seus

clientes. Com esta prática, a obtenção de informações inerentes à aceitabilidade dos seus produtos e serviços é realizada de forma direta e positiva (ex. Sampedro, Guimanos). Por exemplo, no entender de um dos proprietários da empresa familiar:

“Eu penso que só posso ganhar se tivermos realmente uma ligação muito direta com vários parceiros estratégicos e a começar por clientes, porque fazemos muitos clientes diretos, quer dizer nós antes tínhamos agentes, o agente era um intermediário, muitas vezes não conhecíamos bem a parte de lá, só conhecíamos o que ele nos dizia, nós agora não temos agentes, nós agora temos pessoas daqui que fazem o mercado, falam com os clientes. Portanto, estamos intimamente ligados ao cliente. (Sampedro)

Esta proximidade nas relações comerciais caracterizada por um relacionamento reconhecido como bom, encontra condicionantes que se prendem com a dificuldade com que determinados clientes se debatem com o cumprimento de prazos de pagamento. Apesar destes constrangimentos, algumas empresas decidiram manter esses contactos, pois existe a crença que esse grupo de clientes honrará os seus compromissos e palavra (ex. Luças) outros, por sua vez, decidiram terminar o fornecimento a esse tipo de cliente (ex. Sampedro). A inovação também encontra entraves nos próprios clientes dado que a condicionam. Isto porque se sentem confortáveis com a linha de produtos oferecidos ao longo dos anos e são um pouco rígidos a aceitar alterações inovadoras no produto (ex. Guimanos, e BFT). Segundo um proprietário/gestor:

“Mas quando tem clientes pela frente, habituados a determinados produtos, por exemplo vamos falar da Disney, o que eles compram praticamente é só t-shirts, tem a swatch, têm aquilo que é um produto básico. Aí, tudo o que eu lhe apresento de diferente, ele vai-me comprar uma encomenda e não me compra mais, porque o produto onde ele está interessado é naquele e é onde eu tenho que estar.” (BFT)

Ainda assim, é evidente que as redes de negócio com **clientes** trazem benefícios na velocidade de resposta ao mercado, na velocidade de inovação e na qualidade do produto, ou serviço. O envolvimento dos clientes permite obter uma melhor avaliação das ofertas a introduzir no mercado, bem como, uma maior facilidade nesse lançamento:

“Eu tenho que ter a capacidade de quando desenvolver um novo produto, saber qual o mercado em que o vamos colocar, não vamos perder o nosso tempo, o nosso dinheiro e energias quando eu sei que aquilo não funciona. Temos de inovar no sentido de ser comercial, aceitável. É importante ter um bom relacionamento com o cliente.” (Bolflex)

“Os meus clientes é que me ajudam a inovar, por mim, o grau de inovação não é assim tão grande. Os meus clientes é que me obrigam, porque me apresentam aqui produtos e dizem assim “eu quero tal e qual” e eu tenho que alterar o produto até ir ao encontro deles.” (BFT).

“Posso dizer que esta empresa vai fazer vinte e sete anos em Junho e eu ainda tenho os dois primeiros clientes a trabalhar há vinte e sete anos, basicamente ainda sou o único dessa era e da nova era, pelo menos para Lisboa e para Évora...” (Magajóias)

Os relacionamentos com os **fornecedores** permitem oferecer produtos de qualidade e por vezes inovadores. Por exemplo a BFT exige que todos os seus fornecedores sejam certificados e desta forma estes propõem-lhes recursos inovadores e diferenciadores do mercado.

“...aliás todos os fornecedores das empresas que trabalham comigo têm de ser certificadas porque o meu cliente, aliás 90% ou 95% dos meus clientes exigem.” (BFT).

O relacionamento com os fornecedores permite à empresa obter informação e conhecimento sobre o mercado e desta forma conseguem fornecer uma resposta rápida ao mercado. Por exemplo, independentemente da Alfena não produzir, sempre que algum cliente solicite algum produto específico que não se encontre à venda, a Alfena consegue dar uma resposta rápida ao cliente, uma vez que possui um amplo conhecimento sobre os fornecedores que se encontram no mercado. Alguns desses relacionamentos advêm de amizades mantidas e estimadas ao longo de gerações (ex. Luças) e outros permitem ainda que sejam construídas grandes amizades (ex. Magajóias, Viciusteus, BFT).

“...o relacionamento com os meus fornecedores é cinco estrelas é o tipo de relação que se pedir 2kg de ouro, 1kg de outro, cinquenta quilates de brilhantes de uma qualidade, cinquenta de outra, encham-me a casa, todos os meus fornecedores...” (Magajóias)

As redes de negócio formadas por **associações empresariais** veiculam o acesso a informação importante para que as empresas possam ser mais competitivas no mercado, e desta forma, consigam dar uma resposta rápida ao mercado. A adesão a associações empresariais permite também alcançar novos mercados com informação diferenciada (ex. Sampedro, QL).

“A nossa associação, que é a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) é uma associação muitíssimo boa, é pequena mas trabalha muito bem. Ainda ontem me mandaram para aqui elementos mensais sobre a venda de produtos portugueses no estrangeiro. Por exemplo, vai agora um sobrinho meu à Colômbia e ao Chile e vai com elementos dados pela associação. É importante ter informação não só sobre o que é que a Colômbia e o Chile compram a Portugal, mas especialmente a quem é que eles compram. É importante sabermos quem são os nossos concorrentes e com quem vamos lutar...” (Sampedro)

Algumas empresas, através destes núcleos associativos, participam em feiras internacionais com parceiros de negócio concorrentes onde conseguem ser representadas com uma maior visibilidade e profissionalismo, realizada de forma particular, e considerando a escassez de recursos, a sua participação e visibilidade não seria possível (ex. QL).

“Estamos presentes em várias associações de vinho verde. Achamos determinante que os produtores de vinho verde se juntem como parceiros de negócio para usufruírem de sinergias e conseguirem alcançarem mercados externos.” (QL)

A Bolflex, por seu lado, associou-se à rede de pequenas e médias empresas inovadoras da COTEC-Associação Empresarial para a Inovação com o objetivo de se associar a empresas da mesma dimensão que têm como propósito orientador da sua política empresarial alcançar uma maior rapidez de inovação.

A empresa Manuel & Miranda é sócia da *Antram*, a Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias, embora a empresa considere fundamental para o setor de atividade unir as empresas concorrentes de modo a formarem uma voz declaradamente ativa e pertinente de modo a não serem penalizados por algumas leis nacionais, pelos preços de combustíveis e ainda pelo custo das portagens, todavia, esta união dos pares ainda não se verifica.

“Sou sócio da Antram, já fui a algumas reuniões da associação. Esta organização tem como finalidade juntar as empresas deste ramo para poderem cooperar entre si. Na minha opinião, ainda há muito para fazer.” (Manuel & Miranda)

Relativamente a rede de negócios formada por **concorrentes**, somente a Sampedro, a Manuel & Miranda, a Luças e a QL evidenciaram um bom relacionamento com alguns concorrentes. No que concerne à Sampedro, ao longo da sua atividade, registou uma perda de contacto com cinco concorrentes, motivada pelo seu abandono do mercado, todavia, permanece um relacionamento estreito com um dos seus maiores concorrentes. Esta ligação empresarial impulsiona a empresa, fazendo-a atingir desempenhos superiores gerados pela partilha de informação e conhecimento.

“A relação entre concorrentes tem de ser muito aberta, nós se quisermos ir à Lameirinho ver um tecido que ele está a fazer no tear ele permite e nós fazemos o inverso, não vamos esconder. Os segredos são poucos.” (Sampedro).

“Muitas vezes falo com concorrentes meus e troco algumas opiniões e ideias. Só assim é que podemos crescer no mercado.” (QL)

A Luças revela igualmente uma similar parceria com o seu concorrente que, por sua vez, também é o seu fornecedor. Somente uma das restantes empresas, a Magajóias, referiu que a sua associação a um concorrente não fomentou um desempenho superior pelo que esse relacionamento findou há alguns anos.

Durante o presente estudo empírico surgiu um novo parceiro de negócios identificado pela QL, o **parceiro de negócio complementar**. De forma a impulsionar a sua atividade e alcançar o mercado Colombiano, a QL associou-se a um retalhista, a Jerónimo Martins de modo a conquistar um lugar no mercado da Columbia.

De igual modo, a BFT identifica um dos seus **agentes** como um parceiro **indireto**, ou seja o agente tem um cliente internacional que precisa de roupa específica de trabalho. Esse agente vai procurar um conjunto de produtos, tais como, sapatos, calças e pólos em diferentes empresas, porque não consegue encontrar uma que produza a totalidade dos produtos que procura. A BFT fornece para esse agente roupa específica de trabalho, os pólos produzidos à base de malhas.

A Bolflex manifesta uma grande abertura no que concerne a incrementação de relacionamentos com diferentes pares de negócio. O seu principal parceiro de negócio representa a área tecnológica; não obstante, sempre que perspetiva o desenvolvimento de projetos inovadores, associa-se a múltiplos parceiros de negócio de modo a alcançar um determinado patamar da inovação, aprimorar a sua eficiência produtiva, elevar a qualidade do seu produto, conseguindo igualmente celeridade face às exigências do mercado.

“Às vezes montamos um puzzle, várias pessoas (parceiros de negócios), vamos dividir a conversa que há, por aqui é que temos que ir. Mas eu faço uma gestão muito própria, porque eu volto a dizer, nunca fui muito de ir por aquilo que me dizem, a parte principal de uma empresa é qualidade, a rapidez e a parte financeira. Isso é uma atenção que tenho todos os dias.” (Bolflex)

A associação às **universidades** também é verificada em três das doze empresas em estudo (ex. Sampedro, Magajóias e Guimanos). A Magajóias e a Guimanos encontram-se atualmente a desenvolver dois projetos inovadores, mas até então, tais projetos ainda não fizeram surtir os resultados esperados. A Sampedro, por sua vez, usufrui de um bom relacionamento com uma universidade local, apesar de não haver de momento qualquer projeto com a universidade, a empresa usufrui de alguns recursos humanos que se distinguem pelos seus bons resultados académicos. O impacto da

associação das empresas às universidades reflete-se na velocidade de inovação e na qualidade do produto.

Duas das doze empresas abandonaram os seus distribuidores e agentes (ex. Sampedro e Guimanos), contudo, esta última, mantém um agente. Tal é justificado pela proximidade que conseguem incrementar com o cliente adquirindo assim um maior leque de informação sobre o mercado, acrescentando a esta medida uma redução dos seus custos. Duas empresas envolvidas no estudo empírico empreendem bons relacionamentos com os seus agentes. Estas pertencem aos sectores do têxtil e do calçado cuja particularidade é a de venderem o seu produto para mercados apenas internacionais (ex. BFT, e Viciusteus). Utilizando agentes destacados para o efeito, estas empresas procuram mercados recetivos aos seus produtos de elevada qualidade perspetivando a angariação de informação e conhecimento sobre as tendências e necessidades dos mercados internacionais.

A Luças gere três distribuidores nacionais, localizados em zonas geográficas díspares. Graças ao desenvolvimento destas sinergias, a empresa incrementou relacionamentos erigidos à luz da confiança e proximidade com os seus distribuidores aferindo as reais necessidades do mercado, concedendo-lhe a oportunidade de uma resposta mais rápida e com a qualidade exigida pelos seus clientes.

Após ter sido identificado o tipo de relacionamentos que os estudos de caso apresentados adotaram como rede de negócios e a sua implicação, procede-se agora à análise da forma como é operacionalizada a gestão da RN e respetivas implicações no desempenho da empresa.

Todas as empresas em estudo revelaram um bom desenvolvimento de atividades de coordenação entre os diferentes parceiros. Tal é atribuído ao facto destas empresas terem adquirido e incrementado ao longo de toda a sua atividade uma experiência significativa que lhes proporcionou um vasto conhecimento do mercado, bem como dos seus parceiros de negócios com quem mantêm relacionamentos.

Relativamente à sua capacidade de relacionamento, as empresas consideram o seu desempenho muito satisfatório, uma vez que as relações humanas fluem equilibradas, havendo simultaneamente uma excelente competência no desenvolvimento de bons relacionamentos pessoais com todos os seus parceiros de negócio. Todos os

proprietários e gestores das EF conseguem retratar-se nas várias situações empresariais dos seus parceiros de negócio o que lhes confere a capacidade de flexibilidade necessária; porém, e irremediavelmente, surgem situações irreversíveis quando estão envolvidas questões como o incumprimento de prazos de pagamento.

No tocante ao conhecimento sobre os seus parceiros de negócio, os seus produtos, serviços e processos; este foi considerado pelas empresas como amplo. Após a aquisição de parceiros de negócio e da detenção de informações várias sobre eles, torna-se impreterível extrair os benefícios de toda a informação, conhecimento, ou outros recursos que os parceiros de negócio disponibilizem. Ou seja, impõe-se neste momento a partilha de informação entre todos os colaboradores da empresa.

Nas empresas de menor dimensão, a transmissão da informação aos colaboradores é implementada de forma informal e rápida. Uma das vantagens inerentes a essas empresas, é que os colaboradores mantêm relacionamentos pessoais de longa data, o que facilita indiscutivelmente a fluidez nas comunicações.

Quando as empresas têm uma dimensão superior, o recurso à internet (email) trivializa-se como elemento difusor de informação. A comunicação interna das empresas de uma forma geral poderá ser incrementada mas, frequentemente, a escassez de tempo dificulta a comunicação interna. Alguns gestores são da opinião que deveriam ser promovidas mais reuniões com os seus colaboradores.

Perante a análise da gestão das redes de negócio, foi colocada ao entrevistado uma questão fechada em que o gestor/proprietário da EF indica o grau de importância da influência das RN no desempenho das PME, mais especificamente indica se considera que essa influência não é nada importante, pouco importante, importante, muito importante, ou de máxima importância.

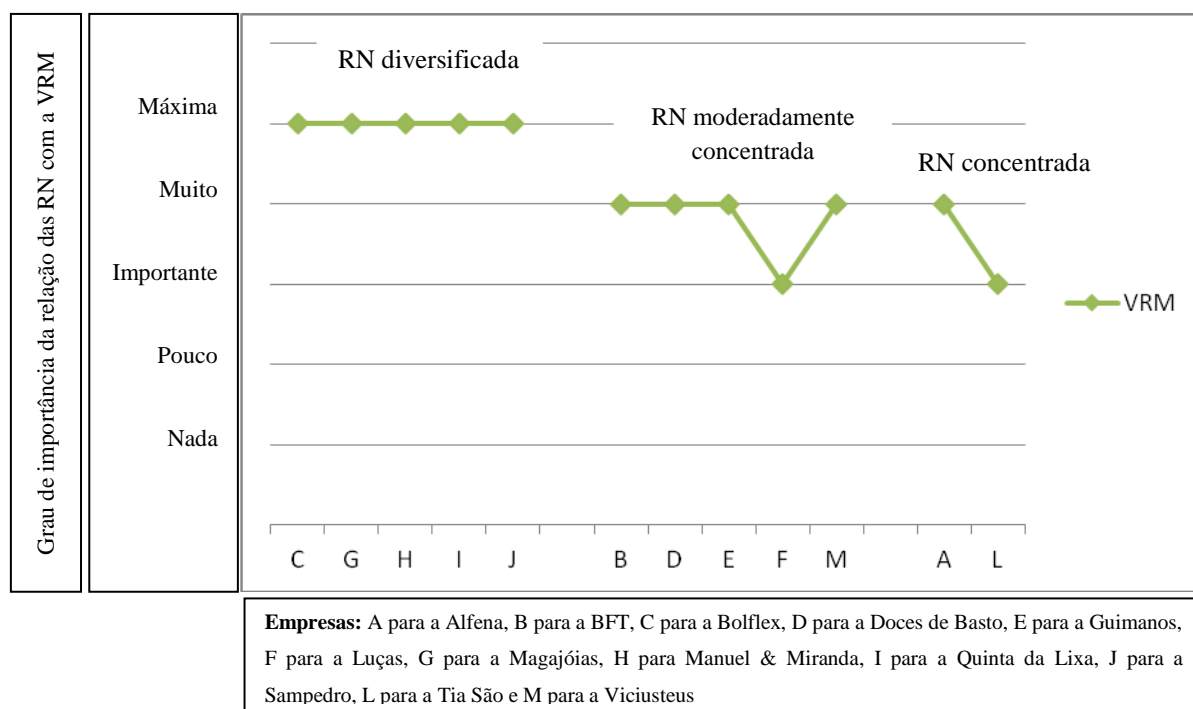
Do estudo realizado às doze PME de diferentes setores de atividade, verifica-se que todas elas reiteram a influência benéfica das redes de negócio no desempenho da empresa. Todavia, essa influência poderá ser verificada com um grau de importância diferenciado nas diferentes dimensões que constituem o desempenho da empresa.

Todas as empresas são unânimes quando afirmam que **as redes de negócio** influenciam positivamente a **velocidade de resposta ao mercado**. Na análise das doze empresas, cinco empresas acham que o grau de importância dessa influência é

considerada de máxima importância (ex. Magajóias, QL, Sampedro, Bolflex e Manuel & Miranda). Embora não tenham atribuído um grau de importância máximo, cinco das empresas em estudo acham que essa influência é positiva e muito importante (ex. Alfena, BFT, Doces De Basto, Guimanos e Viciusteus).

A Tia São e Luças acham que as redes de negócio influenciam positivamente a velocidade de resposta ao mercado, e consideram essa influência importante. Tal deve-se porque se encontram condicionadas uma pelo processo produtivo, ainda bastante artesanal e outra porque encontra-se dependente do seu principal fornecedor (ver Figura 12 a seguir).

FIGURA 12: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO COM A VELOCIDADE DE RESPOSTA AO MERCADO

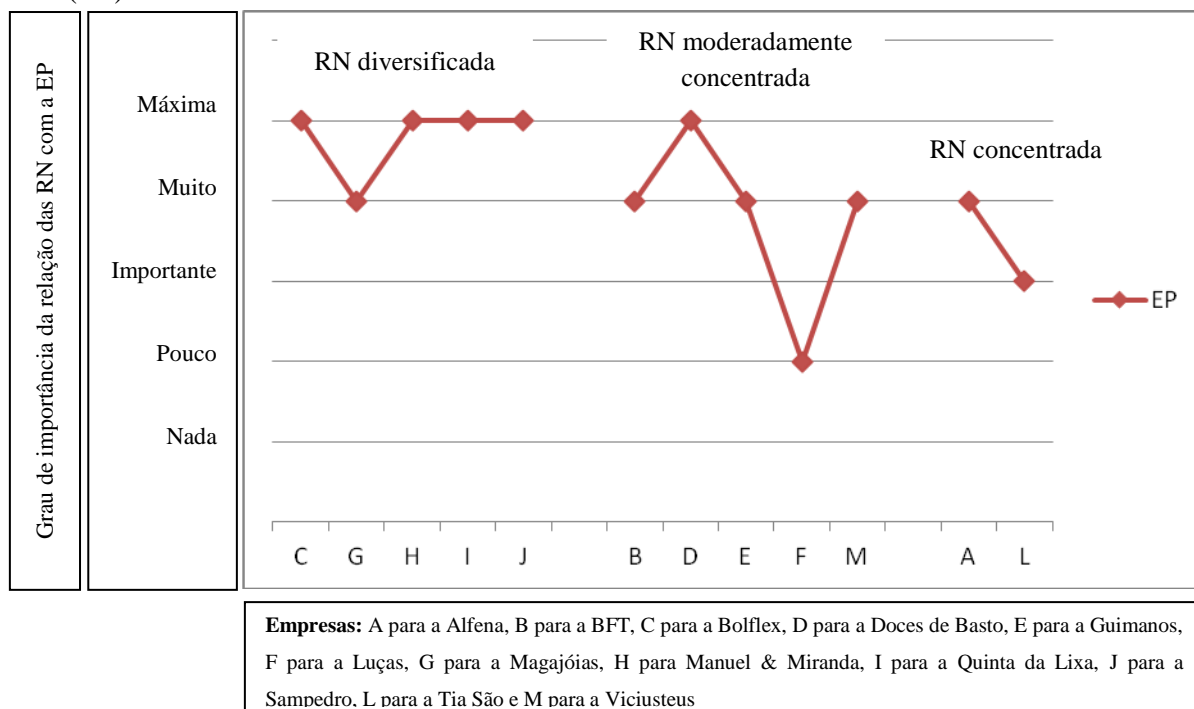


Autor: Elaboração própria

Em relação à **eficiência produtiva**, as empresas em estudo consideram a influência das **redes de negócio** na **eficiência produtiva positiva**. Um grupo de cinco empresas consideram a influência das RN com um grau de máxima importância (ex. Bolflex, Doces de Basto, Manuel & Miranda, QL e Sampedro). Das restantes empresas, cinco consideram essa influência muito importante, mas inferior ao grupo referido (ex. Alfena, BFT, Guimanos, Magajóias e Viciusteus). A Luças e Tia São acham que essa influência é realizada positivamente, considerando a Tia São como importante e Luças

como pouco importante. Luças justifica a sua resposta pelo facto de não produzir (ver Figura 13).

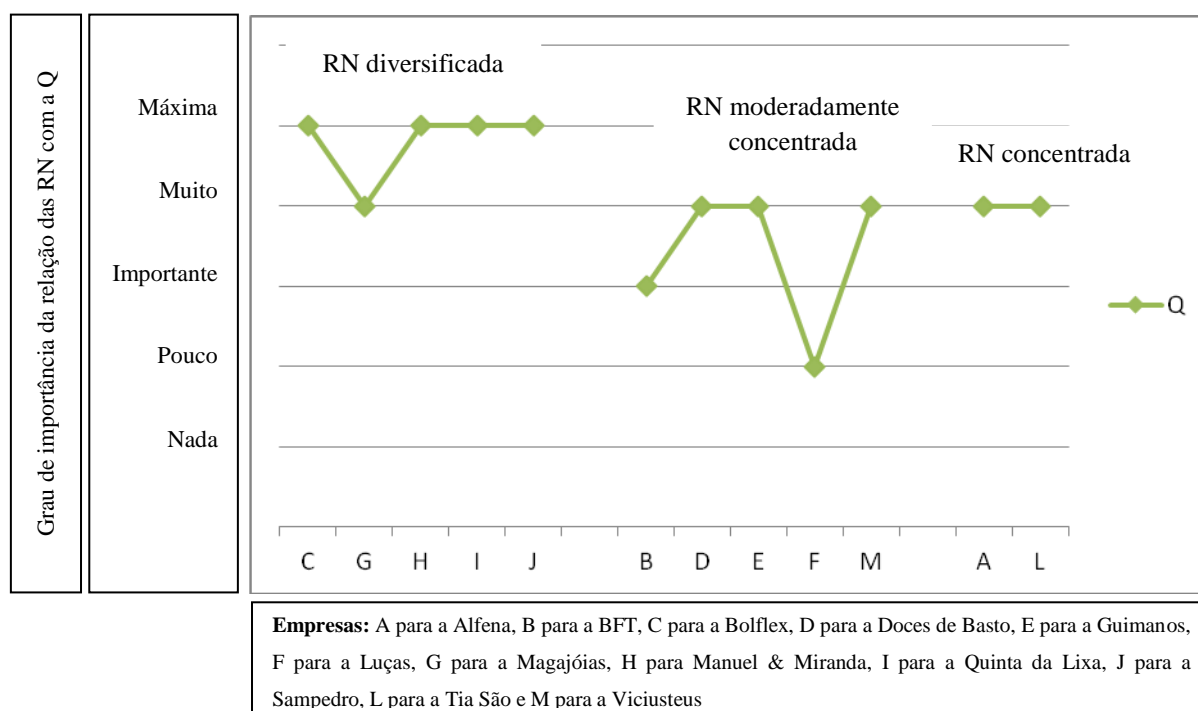
FIGURA 13: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A EFICIÊNCIA PRODUTIVA (EP)



Autor: Elaboração própria

Relativamente à qualidade do produto/serviço da empresa, todas as empresas consideram que existe uma influência positiva das **redes de negócio** na **qualidade do produto/serviço da empresa**. Ou seja, quatro empresas acham a influência positiva e com grau de importância máximo (ex. Bolflex, Manuel & Miranda, QL, Sampedro,). As restantes empresas (ex. Doces de Basto, Viciusteus, Alfena, Magajóias, Guimanos e Tia São) acham a influência das RN na qualidade do produto/ serviço da empresa positiva e essa influência é considerada de muito importante. A BFT acha que é positiva e importante a influência das RN na qualidade do produto e por fim Luças acha que essa influência é pouco importante. Luças justifica-se pelo facto dos clientes quando compram as conservas de peixe, compram pela imagem que vêm, pela embalagem e não pelo produto em si. A qualidade neste caso é vista não pelo lado do fornecedor, mas pelo lado da Luças que tem uma imagem que transmite confiança, tradição e qualidade (ver Figura 14).

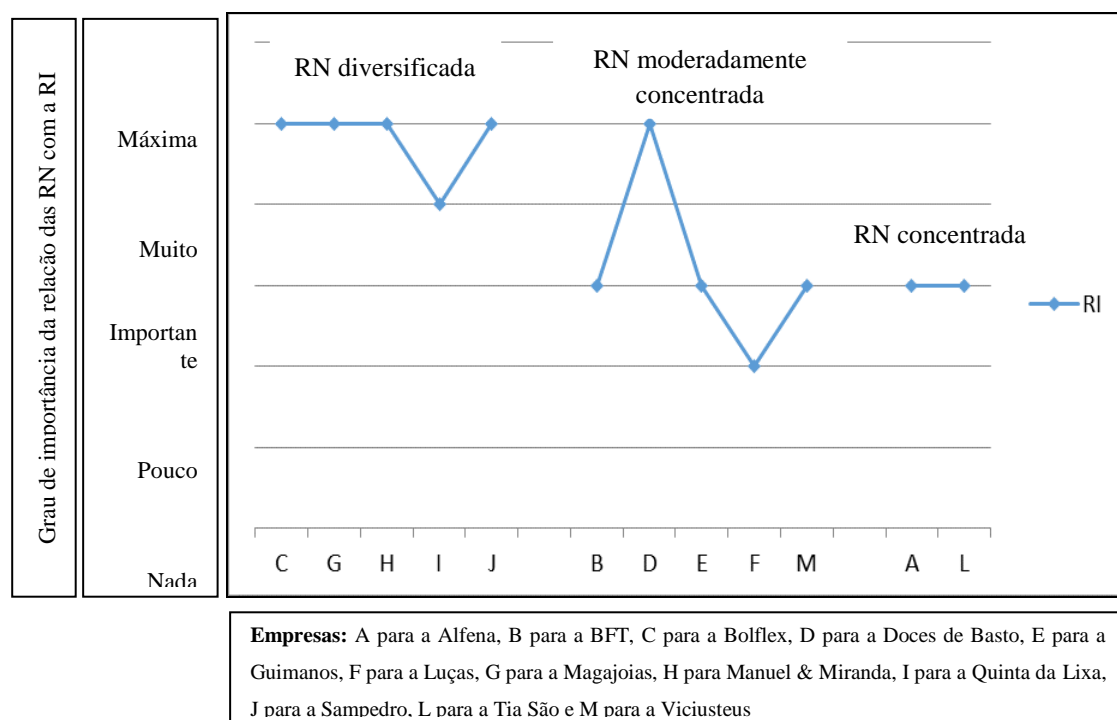
FIGURA 14: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A QUALIDADE DO PRODUTO OU SERVIÇO (Q)



Autor: Elaboração própria

No que diz respeito à **rapidez de inovação**, todas as empresas consideram que as **redes de negócio** influenciam positivamente a **rapidez de inovação**. Existe um grupo de cinco empresas que acham que é determinante e consideram essa influência de máxima importância (ex. Doces de Basto, Bolflex, Magajóias, Manuel & Miranda, e Sampedro). A Quinta da Lixa acha que existe uma influência muito importante, mas o setor vinícola encontra-se sempre um pouco condicionado em relação à inovação. Por outro lado, cinco empresas acham que é uma influência importante (ex. Alfena, BFT, Guimanos, Tia São, e Viciusteus). Por fim, a Luças considera essa influência como pouco importante. É de realçar que as empresas que consideram a influência da RN na rapidez de inovação como de máxima importância e de muito importante possuem uma diversidade de parceiros de negócios que lhes permite adquirir recursos, informação e conhecimento de forma diferenciada que veiculam à rapidez de inovação (ver Figura 15).

FIGURA 15: A RELAÇÃO DAS REDES DE NEGÓCIO (RN) COM A RAPIDEZ DE INOVAÇÃO (RI)



Autor: Elaboração própria

Um grupo de empresas observam as **redes de negócio** como um meio propulsor do **desempenho** das mesmas, atribuindo-lhes como de máxima importância a todas as suas dimensões (ex. Bolflex, Manuel & Miranda, QL e Sampedro). A Magajóias acha que a influência das **redes de negócio** na **rapidez da inovação** e na **velocidade de resposta ao mercado** é muito importante. Doces de Basto também confirmou existir uma forte influência em todas as dimensões, indicando um grau de importância máxima no que diz respeito à **eficiência produtiva** e à **rapidez de inovação**. A Guimanos indica uma influência considerada de muito importante em todas as dimensões, exceto a influência das **redes de negócios** na **rapidez da inovação** que considerou como importante. Duas empresas que atravessam uma fase de recuperação financeira encontram-se num processo de reestruturação da mesma, indicam que a influência das **redes de negócio** na **eficiência produtiva** e na **velocidade de resposta ao mercado** é considerada muito importante e a influência das redes de negócio é considerada importante relativamente à **qualidade do produto** e à **velocidade de inovação** (ex. B.FT e Viciusteus). Duas empresas indicam uma influência caracterizada como importante em todas as dimensões do desempenho da empresa (ex. Alfena e Tia São).

Por último, a Luças indica que a influência das RN em relação a todas dimensões de desempenho é considerada pouco importante, exceto em relação à **velocidade de resposta ao mercado** que considera importante.

Na tabela 13 é apresentada algumas frases ilustrativas das empresas entrevistadas em que se evidencia o impacto das redes de negócio no desempenho das PMEF.

Tabela 13: Síntese do impacto das redes de negócio no desempenho das PMEF

	<i>Ilustrações</i>	<i>Dimensão</i>
Positiva e Máxima	<i>“A nível de estarmos recetivos a novos trabalhos, já trabalhamos para marcas nacionais com um certo nome, já trabalhamos para o José António Tenente, outros estilistas, o Nuno Gama, estamos sempre recetivos a novos desafios...Também estamos a internacionalizar um bocadinho, já temos trabalhado para Paris e para a Suíça. Não posso divulgar o nome porque nos foi pedido sigilo nesse âmbito. A nível nacional temos feito bastante.” (Magajóias)</i>	RN-VRM
	<i>“Porque se eu fosse um cliente de produto final garanto-lhe que tinha uma empresa topo de gama, nós estamos a meio da cadeia, estamos dependentes do nosso cliente.” “Ando sempre à frente (dos clientes da Bolflex), eles muitas vezes vêm cá a esta empresa mostrar aos clientes deles (cliente final do sapato) aquilo que se faz em Felgueiras.” (Bolflex)</i>	RN-VRM
	<i>“Se não trocarmos ideias e opiniões com outras pessoas não temos conhecimento de novas formas de agir no mercado e de investir.” (QL)</i>	RN-VRM
	<i>“Fizemos agora um projeto para uma festa de quatrocentas peças decorativas, em prata, com acabamentos de joalharia que nós não sabíamos como é que havíamos de acabar aquilo, mas conseguimos.” (Magajóias)</i>	RN-RI
	<i>“Eu muitas vezes podia fazer um produto de 5 estrelas, mas as pessoas podem não estar dispostas a pagar, ou não têm clientes que paguem o sapato final e eu estou aqui no meio. Já nos aconteceu, muitas vezes desenvolvermos um produto novo e dizerem que é muito caro” (Bolflex)</i>	RN-RI
	<i>“É importante (ir às feiras), normalmente costumo ir, desta vez foram dois colaboradores que estão envolvidos com a tecnologia da empresa, tudo isto é uma envolvência...nós estamos com uma capacidade grande de produção e precisamos se calhar do dobro. Para ter uma ideia chegamos aos setenta e cinco mil pares ontem” (Bolflex)</i>	RN-EP
Positiva e Mínima	<i>“De forma a conseguirmos colocar o nosso produto no mercado e satisfazer os nossos clientes, tivemos que investir na capacidade de trabalho. Nós temos umas condições de trabalho excecionais.” (Doces de Basto)</i>	RN-EP
	<i>“...necessito de trocar informação com os meus fornecedores, com os meus clientes para saber de que forma posso oferecer um serviço melhor, de qualidade”(Manuel & Miranda)</i>	RN-Q
	<i>“...temos fornecedores que sabemos que compram a países do oriente e nós preferimos que eles nos forneçam produtos portugueses, porque temos a garantia</i>	RN-Q

	<i>do produto...assim temos direito à reclamação e a devolver o produto se não estiver bom. E eles (fornecedores) também sabem que nós trabalhamos de uma maneira que não podemos ter má qualidade.” (Sampedro)</i>	
Positiva e elevado	<i>“Temos facilidade. Ainda há dias tive uma senhora que queria comprar uns peixinhos articulados que era o símbolo dos católicos, nós não tínhamos, só tínhamos um, arranjei-lhe mais três, ela lá os levou.” (Alfena)</i>	RN-VRM
	<i>“Tem mesmo que haver, há mais rigor (quando procurados por clientes reconhecidos internacionalmente). Há certas peças que podem ser produzidas com um maior rigor e há formas de se acabarem de uma forma diferente. Há muitos estilos, por exemplo: há o acetinado, há o polido e essa informação passa...” (Magajóias)</i>	RN-Q
Positiva e moderado	<i>“A forma de conseguir conquistar o mercado todo não é através de segundas marcas mas através de parceiros. Eu posso conquistar o mercado português todo, La Gondola se quiser conquista o mercado português todo, basta ter capacidade para fazer, e fá-lo com parceiros, sozinho não consegue. Comigo e com outros parceiros que eles têm.” (Luças)</i>	RN-VRM
	<i>“Porquê que é um concorrente e um aliado, primeiro a La Gondola podia ter uma posição de não vender porque sou um concorrente e estou a estragar o negócio mas a questão é que eu consigo vender, e isto é a minha perspetiva, consegue-se vender La Gondola até um certo ponto, a partir de determinado ponto não vendes mais porque não tens clientes.” (Luças)</i>	RN-VRM
	<i>“...ter as informações de nos ajudarem, porque depois ajudam-nos a fazer tomadas de decisão relativamente a inovar, porque se não fica muito mais complicado. Eu se não tiver essas informações do mercado, eu podia ter informações de mercado que eu quisesse, contratando uma empresa de marketing para fazer estudos de mercado. Isso custa uma fortuna, se não posso dadas as minhas dimensões, porque aquilo é uma coisa para empresas grandes, e dadas as minhas dimensões eu não o posso fazer” (Luças).</i>	RN-RI
	<i>“Tentamos sempre estar ao nível do que nos é exigido, tentamos sempre inovar para que estejamos a esse nível e aquela satisfação que lhe disse que queremos que o cliente tenha” (Viciusteus).</i>	RN-RI
	<i>“As pessoas (clientes) ligam-se ao produto com muita experiência e isso dá-lhes confiança de que vão consumir conservas que foram bem feitas (qualidade), que é feito por pessoas com experiência, que já estão no mercado há gerações e têm a sensibilidade para fornecer um produto como deve ser.” (Luças)</i>	RN-Q
Positiva e moderada	<i>“a influência da rede de negócios na eficiência produtiva é considerada moderada, mas tem tendência a melhorar.”(Luças)</i>	RN-EP
	<i>“Os visitantes das feiras aumentaram, o volume de vendas diminuiu. Logo reflete-se na nossa produção. Nós conseguimos facilmente produzir, não digo de um dia para o outro, mas de uma semana para a outra, mas sentimo-nos condicionados pela procura do nosso produto.”(Tia São)</i>	RN-EP

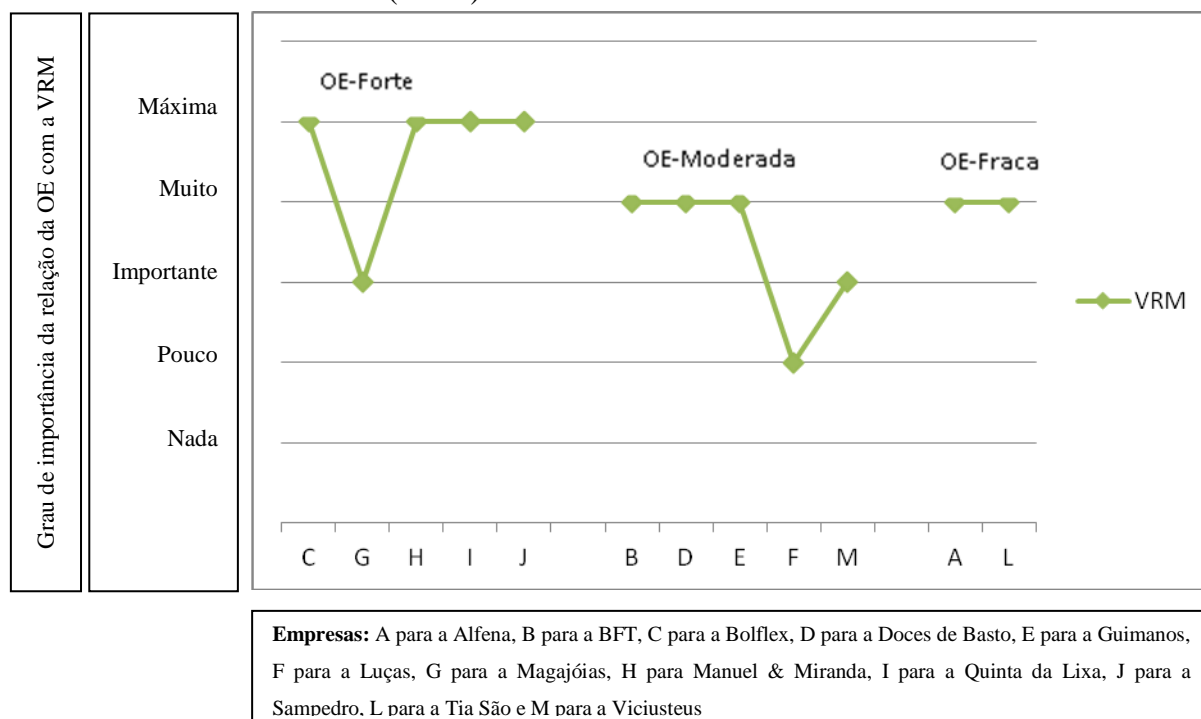
Autor: Elaboração própria

6.4 Influência da orientação empreendedora no desempenho das PMEF

A **orientação empreendedora** das doze empresas consideradas no presente estudo influencia positivamente o seu **desempenho**. Na proposição nº. 1, verificou-se que as empresas não apresentam o mesmo nível de orientação empreendedora. Algumas empresas foram caracterizadas como possuírem uma **forte OE** (ex. Sampedro, Bolflex, QL, BFT Magajóias, Manuel & Miranda), outras foram identificadas como uma **OE moderada** (ex. Viciusteus, BFT, Guimanos, Doces de Basto e Luças) e, por fim, as que se caracterizaram como uma **fraca OE** (ex. Tia São e Alfena). Todas as empresas apresentaram uma influência positiva, mas diferem em relação à forma como afetam nas diferentes dimensões do desempenho de cada empresa, mais especificamente na **velocidade de resposta ao mercado, rapidez de inovação, qualidade e eficiência produtiva**.

Todas as empresas apresentaram uma influência positiva da **OE** em relação à **velocidade de resposta ao mercado**. No entanto, uma das empresas que apresenta uma **forte OE** indica que essa influência é considerada importante por questões financeiras (ex. Magajóias). Também a Viciusteus que apresenta uma **orientação empreendedora moderada** acha que essa influência é importante. As razões apontadas pela empresa é devido a sentir alguma aversão ao risco e é ponderado o custo-benefício que a empresa pode retirar em relação a algumas encomendas realizadas por alguns clientes. Uma das empresas considera que essa influência é pouco importante, a razão indicada é porque se encontra dependente do fornecimento do seu fornecedor, uma vez que deixou de produzir (ex. Luças). As restantes empresas que evidenciam uma **forte OE** consideram uma influência máxima na velocidade de resposta ao mercado (ex. Bolflex, Manuel & Miranda, QL e Sampedro). Todas as restantes empresas (ex. BFT, Doces de Basto, Guimanos, Alfena e Tia São) apresentam uma influência positiva e consideram de muito importante, sendo que a tia São e Alfena são caracterizadas com uma **fraca OE** e as restantes empresas são identificadas com uma **OE moderada** (ver Figura 16).

FIGURA 16: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A VELOCIDADE DE RESPOSTA AO MERCADO (VRM)



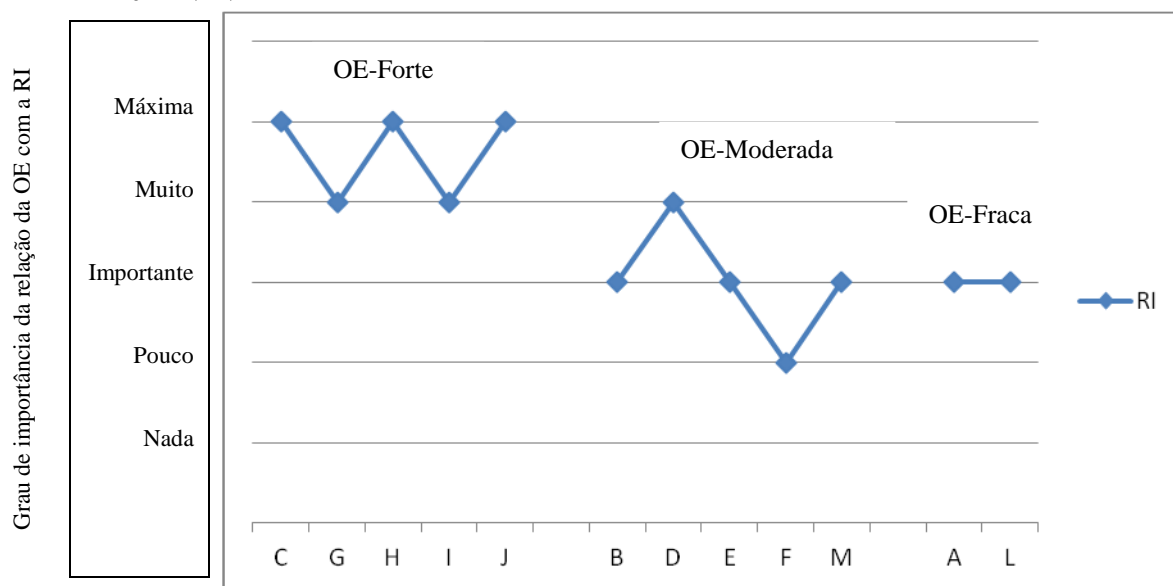
Autor: Elaboração própria

Em relação à rapidez de inovação, da análise realizada no presente estudo, verificou-se que todas as empresas indicaram que a **OE** influencia positivamente a **rapidez de inovação**. No entanto, para diferentes níveis de OE (i.e. elevada, moderada e fraca), as empresas apresentam diferentes implicações na rapidez de inovação. Luças, face à sua OE caracterizada como **moderada** considera que a OE seguida pela empresa tem uma influência na **rapidez de inovação** pouco importante. A justificação deve-se ao facto da empresa depender do seu principal fornecedor em realizar nas instalações fabris deste, algumas experiências com alguns produtos na área da conserva. Isso não acontece porque o fornecedor teria que deixar de produzir os seus produtos para introduzir um novo produto na produção, o que iria ter implicações na celeridade do cumprimento das encomendas dos seus clientes. Por outro lado, o consumidor português dos produtos da marca Luças não ajuda a que exista uma rapidez de inovação.

Algumas empresas apresentam uma influência positiva e importante, em relação à **rapidez de inovação** (ex. BFT, Guimanos, Viciusteus, BFT, Tia São e Alfena). Alfena e Tia São, caracterizadas como empresas com uma **fraca OE**, apresentam uma influência positiva e importante em relação à rapidez de inovação. A razão desta

influência deve-se ao facto da empresa já não produzir, no caso da Alfena e a Tia São vê a sua rapidez de inovação condicionada pelo seu setor de atividade. A Viciusteus e a BFT apresentam uma aversão ao risco elevada, devido ao facto de se encontrarem em recuperação financeira. São duas empresas caracterizadas como uma **OE moderada** o que se reflete também numa influencia considerada importante em relação à **rapidez de inovação**. A Guimanos assume uma atitude **moderada** em relação à sua OE e pondera imenso em inovar, uma vez que os seus clientes normalmente procuram a mesma linha de produtos que a empresa tem vindo a apresentar ao longo dos anos. Algumas empresas que são caracterizadas como uma **forte OE** apresentam uma influência de máxima importância em relação à sua **rapidez de inovação** (ex. Bolflex, Manuel & Miranda e Sampedro), outras consideram muito importante (ex. Magajóias e Quinta da Lixa) (ver Figura 17).

FIGURA 17: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A RAPIDEZ DE INOVAÇÃO (RI)



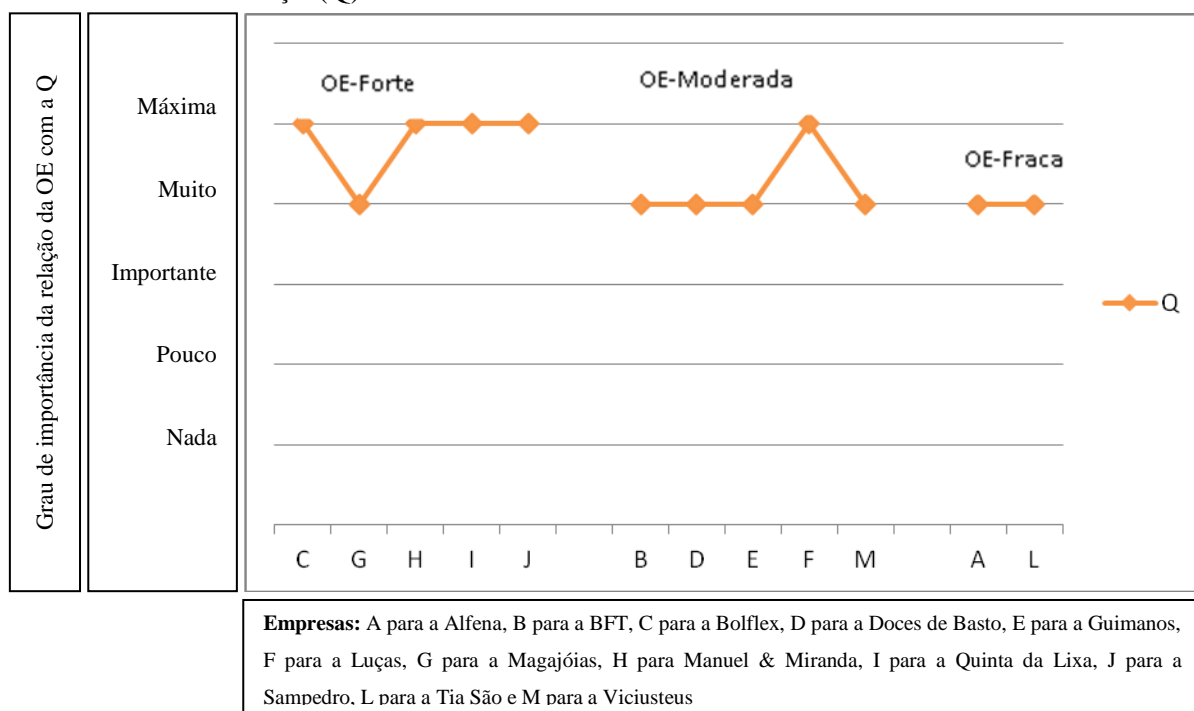
Empresas: A para a Alfena, B para a BFT, C para a Bolflex, D para a Doces de Basto, E para a Guimanos, F para a Luças, G para a Magajóias, H para Manuel & Miranda, I para a Quinta da Lixa, J para a Sampedro, L para a Tia São e M para a Viciusteus

Autor: Elaboração própria

No que diz respeito à qualidade do produto/serviço, da análise realizada no presente trabalho verificou-se que todas empresas, mesmo apresentando diferentes níveis de OE (i.e. forte, moderada e fraca) indicaram que a sua **OE** tem uma influência

positiva e de elevada importância em relação à **qualidade do seu produto/serviço**. Um grupo de quatro empresas, caracterizadas com uma **OE forte**, classificam a influência da OE na **qualidade do produto ou serviço** de máxima importância (ex. Bolflex, Manuel & Miranda, QL e Sampedro). A Luças é caracterizada com uma **OE moderada** e classifica a influência da sua OE na qualidade produto de máxima importância. As restantes empresas classificam a influência da OE na qualidade do produto/serviço positiva e de muito importante, quer as empresas que são caracterizadas com uma **forte OE** (ex. Magajóias), as que são caracterizadas com uma **OE moderada** (ex. BFT, Doces de Basto, Guimanos e Viciusteus) e as que são caracterizadas com uma **OE fraca** (ex. Alfena e Tia São) (ver Figura 18)

FIGURA 18: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO (Q)



Autor: Elaboração própria

Quanto à eficiência produtiva, as empresas consideradas apresentam uma influência da **OE** em relação à **eficiência produtiva positiva**, mas esse grau de importância da influência varia entre as diferentes empresas.

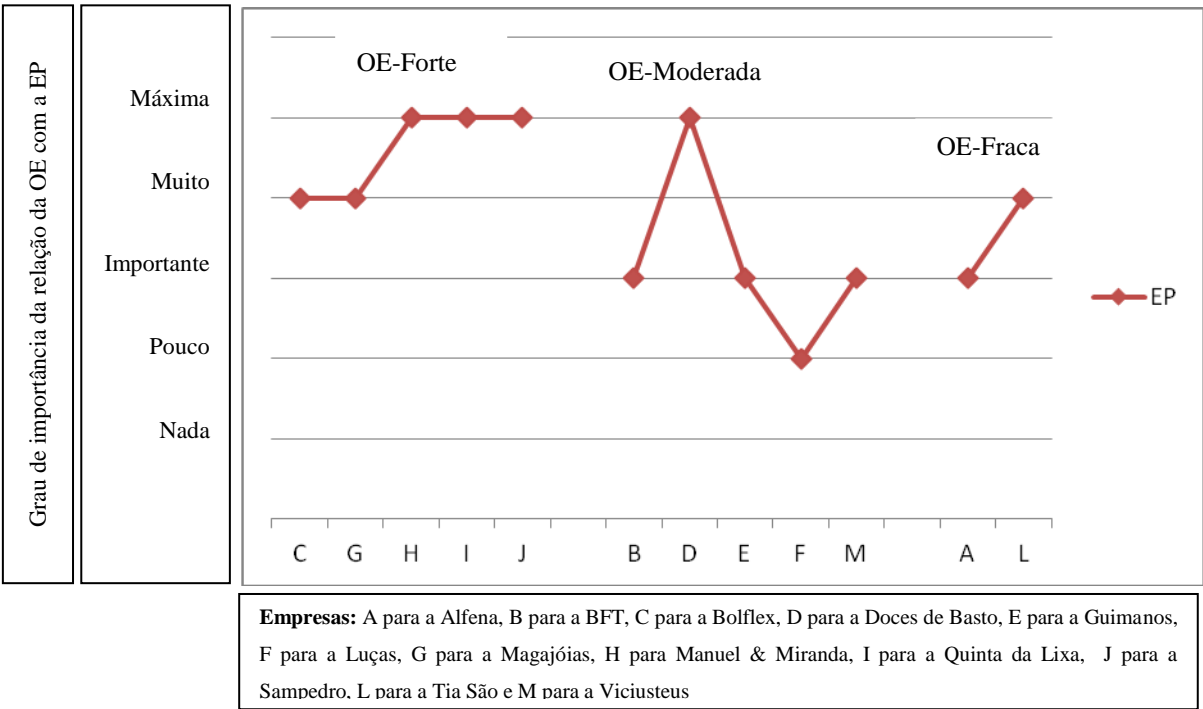
As empresas caracterizadas como uma **OE forte** consideram que a influência da sua orientação empreendedora na **eficiência produtiva** é de máxima importância (ex.

Manuel & Miranda, QL e Sampedro), outras consideram de muito importante (ex. Bolflex e Magajóias). No entanto, a Bolflex acha que ainda deve de melhorar um dos processos produtivos da empresa, o único dos quais ainda não encontrou formas de automatizar o processo de forma a melhorar a sua eficiência produtiva.

A Doces de Basto caracteriza-se por ser uma empresa moderada em relação à sua OE e considera com um grau de importância máxima a relação da **orientação empreendedora** com a **eficiência produtiva**. A Tia São caracteriza-se como uma empresa com uma **fraca OE**, mas considera como muito importante essa influência em relação à sua **eficiência produtiva**.

As restantes empresas que apresentam uma **OE moderada** (ex. BFT, Guimanos e Viciusteus) consideram que a sua OE tem uma influência importante em relação à sua **eficiência produtiva**. A Alfena, embora seja considerada uma empresa **fraca** em relação à sua **OE**, considera importante a influência da sua **OE** em relação à sua **eficiência produtiva**. Luças caracteriza-se como uma empresa **moderada** em relação à sua **OE** e por sua vez considera que a OE é de uma influência pouco importante na sua **eficiência produtiva**, uma vez que não produz e depende do seu principal fornecedor (ver Figura 19).

FIGURA 19: A RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) COM A EFICIÊNCIA PRODUTIVA (EP)



Autores: Elaboração própria

A Tabela 14 apresenta algumas frases ilustrativas em que os entrevistados evidenciam o impacto da orientação empreendedora no desempenho da sua empresa durante a entrevista realizada.

Tabela 14: Síntese do impacto da OE no desempenho das PMEF

OE	Impacto das OE no desempenho	Ilustrações	Dimensão
OE elevada	Positivo e Máximo	<p>“...nós estamos com uma capacidade grande de produção e precisamos se calhar do dobro. Para ter uma ideia chegamos aos setenta e cinco mil pares ontem.” (Bolflex)</p> <p>“Sim, nós a Sampedro temos uma imagem lá fora... Nós somos um pouco conhecidos por realmente sermos uma empresa que inovamos, temos qualidade mas temos um contra é que somos caros, mas a verdade é que o bom e bem feito não se pode vender muito barato, nós dedicamo-nos aquela parte do tecido de qualidade.” (Sampedro)</p> <p>“Nos temos duas linhas de produção. A linha mais antiga tem uma capacidade de engarrafar de 3000 garrafas/hora. A linha mais recente tem uma capacidade de 6000 garrafas/hora, é uma linha que faz todo o processo, desde retirar as garrafas vazias da paleta de garrafas até as colocar em caixas de garrafas em paletes. Foi feito um investimento recente que era necessário. Vamos também proceder a algumas alterações na linha mais antiga para conseguir o mesmo nível de engarrafamento.” (QL)</p>	<p>OE-VRM</p> <p>OE-RI</p> <p>OE-Q</p> <p>OE-EF</p>
	Positivo moderado e	<p>“ a velocidade de resposta ao mercado, na nossa empresa encontra-se condicionada pelos recursos financeiros. A matéria-prima é muito cara.” (Magajóias)</p>	OE-VRM
	Positivo e Máximo	<p>“Tendo isso, depois transporta-nos para uma outra coisa, se nós tivermos uma capacidade de trabalho em termos físicos, de estrutura física da fábrica, e se tivermos uma boa equipa logo de seguida vamos ter uma boa qualidade, há coisas que estão interligadas, esta é a minha filosofia de estar.” (Doces de Basto).</p> <p>“a nossa qualidade é alta e nós queremos manter assim.” (Viciusteus)</p> <p>“É assim, eu estou todos os dias disposto e disponível para criar novos produtos, para melhorar os nossos produtos, isso é uma luta constante, a luta de melhorar a qualidade...” (Doces de Basto)</p>	<p>OE-EP</p> <p>OE-Q</p> <p>OE-Q</p> <p>OE-RI</p> <p>OE-Q</p>
OE Moderada			

	Positivo moderado	<p>e “Com o consumidor português é difícil e um trabalho moroso. Demora a atingir o consumidor português, para o estrangeiro foi sempre a subir e portanto dão-nos as informações que nos ajudam na tomada de decisão relativamente a inovar. Se não for assim, torna-se tudo muito mais complicado. Eu se não tiver essas informações do mercado...</p> <p>Eu podia ter informações de mercado que quisesse, contratando uma empresa de marketing para fazer estudos de mercado. Isso custa uma fortuna! ...porque aquilo é uma coisa para empresas grandes, dadas as minhas dimensões, eu não posso fazer.” (Luças)</p> <p>“Há uma parte que o cliente nos pede, nós tentamos avaliar, há situações que não dá, não dá, o grau de risco é muito elevado em relação ao custo-benefício que vai trazer, não consegue compensar. O custo é mais alto, o risco é mais alto, e nós não conseguimos apostar, mas normalmente a tendência vai no sentido de um menos acompanhamento e inovação.” (Viciusteus).</p> <p>“Quando é que eu não consigo dar resposta ao mercado? não depende de mim mas depende do parceiro, que é o caso dos patés. Eu não consigo dar resposta no caso dos patés de bacalhau porque não sou eu que produzo. É porque eu não tenho produto...Portanto, está a falar de networking, eu consigo dar uma resposta ao mercado, por vezes o meu fornecedor é que não consegue fornecer mais...”(Luças)</p>	<p>OE-RI</p> <p>OE-VRM</p> <p>OE-RI</p> <p>OE-VRM</p>
	Positivo e elevado	<p>“De um dia para o outro não (conseguir colocar o produto no mercado).O nosso produto não se consegue fazer de um dia para o outro, mas de uma semana para a outra conseguimos.”(Tia São)</p>	OE-VRM
OE Fraca			

Autor: Elaboração própria

Após a análise dos dados, a Tabela 15 sintetiza as proposições que emergiram da revisão de literatura e que foram analisadas ao longo da presente investigação.

Tabela 15. Síntese da verificação das proposições de investigação

Proposição de investigação	Sinal	Autores que encontraram resultados semelhantes:
P1) A combinação de recursos influencia positivamente a orientação empreendedora das PMEF?	++	Davidsson & Honig, 2003; Kor, Mahoney, & Michael, 2007; Navarro-Garcia, Schmidt, & Rey-Moreno, 2015
P2) A orientação empreendedora influencia positivamente a redes de negócios das PMEF?	++	Gianiodis et al., 2010; De Massis et al., 2013; Ostendorf et al., 2014
P3a) As redes de negócios influenciam positivamente a velocidade de resposta ao mercado das PMEF?	++	Artz et al., 2010; Fang, 2008; Walter et al., 2006; Fossas-Olalla et al., 2015
P3b) As redes de negócios influenciam positivamente a eficiência produtiva das PMEF?	+	Thatcher & Oliver, 2001; Wilson et al., 2013
P3c) As redes de negócios influenciam positivamente a qualidade de produto/serviço das PMEF?	+	Wang, Dou, Zhu, & Zhou, 2015
P3d) As redes de negócios influenciam positivamente a rapidez de inovação das PMEF?	+/-	Artz et al., 2010; Fossas-Olalla et al., 2015; Wang et al., 2015
P4a) A orientação empreendedora influencia positivamente a velocidade de resposta ao mercado das PMEF?	+	Walter et al., 2006; Clausen & Korneliusen, 2012
P4b) A orientação empreendedora influencia positivamente a eficiência produtiva das PMEF?	+	Thatcher & Oliver, 2001;
P4c) A orientação empreendedora influencia positivamente a qualidade de produto/serviço das PMEF?	++	Thatcher & Oliver, 2001
P4d) A orientação empreendedora influencia positivamente a rapidez de inovação das PMEF?	+	Shan et al., 2016; Clausen & Korneliusen, 2012

Autor: Elaboração própria

Legenda:

++	Muito Importante	+	Importante	+/-	Pouco Importante
----	------------------	---	------------	-----	------------------

CAPÍTULO 7 - CONTRIBUTOS, IMPLICAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O presente capítulo apresenta a conclusão do trabalho de investigação realizado. O estudo desenvolvido às PME e com base na perspectiva da Teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV), procurou uma compreensão mais profunda sobre o contributo da combinação dos recursos para a orientação empreendedora das PME, e a forma como esta e as redes de negócio influenciam o desempenho das referidas empresas. Através do estudo obtivemos resultados com implicações quer do ponto de vista académico, quer do ponto de vista da gestão.

Este capítulo é iniciado referindo os principais contributos da investigação realizada quer em termos teóricos, quer em termos da gestão. Após esta apresentação, serão identificadas as limitações do estudo, que terão um papel preponderante na veiculação de investigações futuras.

7.1 Contributos do estudo

A importância das EF nas economias nacional e mundial, em particular as PME, conduziram ao interesse no presente trabalho de investigação. Estas são empresas com peculiaridades, como a envolvimento familiar e com condicionantes complexas, o que faz com que o seu estudo traga contribuições relevantes quer ao nível académico, quer ao nível da gestão.

7.1.1 Contributos para a teoria

O presente trabalho constitui um contributo para o estudo das EF e para a área do empreendedorismo sob múltiplas formas.

Primeiro, na literatura de gestão e da estratégia existente é evidente a importância e ainda a procura da identificação de recursos, capacidades e mecanismos que melhorem e sustentem o desempenho das organizações (Hughes & Morgan, 2008). Nesse sentido, a presente investigação contribui com o estudo de um possível caminho para o desempenho organizacional. Sendo edificada à luz da teoria da visão baseada nos recursos (RBV), esta investigação analisa de que modo um conjunto de recursos

contribui para o desenvolvimento de um valioso recursos estratégico, a orientação empreendedora, e de como esta, através da capacidade de desenvolver e gerir redes de negócios pode melhorar o desempenho organizacional. Com base na literatura prévia (ex. Hao & Song 2016; Sirmon & Hitt 2003; Barney 1991) foram identificados três importantes recursos para as empresas, particularmente para as PMEF: os recursos humanos, os recursos tecnológicos e os recursos de sobrevivência. De acordo com alguns autores (ex. Habbershon et al., 2010; Hughes & Morgan, 2008), mais do que a posse desses recursos é a sua combinação que promove vantagens competitivas para as empresas.

Esta investigação reitera a importância da combinação de recursos e acrescenta conhecimento à literatura existente (ex. Navarro-Garcia et al., 2015; Habbershon et al. 2010; Davidsson & Honig, 2003; Kor et al., 2007) ao analisar de que modo a combinação de recursos humanos, tecnológicos e de sobrevivência promove a adoção de uma atitude empreendedora nas empresas. Este estudo conclui que diferentes combinações de recursos têm implicações distintas na OE das EF. Particularmente, as empresas que combinam fortes investimentos nos recursos analisados, tendem a apresentar uma OE superior. Enquanto que as empresas com baixos investimentos nos recursos terão menos propensão a ser empreendedoras.

Mais interessante do que este resultado por si, foi o que ficou evidenciado no que respeita aos recursos de sobrevivência. De facto, os resultados mostram que os recursos de sobrevivência são usados pelas EF, embora de forma diferente. A título de exemplo verificou-se que as empresas de maior dimensão e que se encontram no mercado há mais anos fazem-se valer da reputação da empresa familiar e utilizam a envolvência dos colaboradores e da família. Estas são empresas que usam a sua reputação no mercado para usufruir de oportunidades, através de programas financiados pela UE, ou de melhores condições junto da banca. Pode dizer-se que estas empresas desenvolvem uma vertente mais profissional da empresa familiar. Aliás, no que respeita à envolvência da família, estas empresas envolvem os elementos da família, mas garantindo que os referidos elementos possuam as competências necessárias para o desempenho da função que lhes será destinada na empresa, não bastando o facto de pertencerem à família. Outras empresas utilizam os recursos pessoais da família, nomeadamente os de foro financeiro, para além da envolvência dos colaboradores e da família. Nestes casos, nota-se que a envolvência da família pode não passar pela

incorporação dos elementos da família nos quadros da empresa. Na verdade, muitas vezes o elemento da família que colabora com a empresa não é remunerado por tal. Estas empresas demonstram, então, uma vertente mais emocional e menos profissional de empresa familiar. A par destes relevantes resultados, importa chamar a atenção para um caso peculiar encontrado, uma vez que difere dos casos referidos na literatura. Referimo-nos às empresas que emergem de uma situação problemática, como é o caso da insolvência, ou recuperação financeira. Estas empresas têm recursos de sobrevivência muito específicos, uma vez que não se podem basear na sua reputação, que tende a estar prejudicada pela situação de que emergem. Assim, vêm-se pressionadas a contar primordialmente com a família, seu capital e património, o que parece limitar a postura empreendedora.

Segundo, esta investigação vem complementar a literatura existente sobre a orientação empreendedora. Por um lado, enquanto que trabalhos anteriores sobre a OE evidenciam uma forte incidência em estudos sobre as start-ups (ex. Shan et al., 2016; Noel & Shoaham 2008), born-global (ex. Graves & Thomas, 2008; Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007; Mort & Weerawardena, 2006), a presente investigação vem contribuir para o conhecimento da OE não só no que respeita às EF, como também no que respeita a empresas estabelecidas no mercado. De igual modo, este estudo vem mostrar que o empreendedorismo não se restringe a empresas pertencentes a indústrias de alta e média-alta tecnologia (INE, 2014b; Kirner, Kinkel & Jaeger, 2009). Empresas de setores mais tradicionais podem também mostrar um perfil empreendedor. Mesmo não realizando investimentos internos elevados em investigação e desenvolvimento (I&D), a cooperação com parceiros de negócio permite-lhes inovar, ser proativos e tomar decisões arriscadas.

Por outro lado, a literatura associada ao empreendedorismo (ex. Avlonitis & Salavou, 2007) evidencia a importância da identificação de perfis empreendedores que promovam uma melhor compreensão do seu impacto no desempenho das empresas. O presente estudo contribui para a investigação do empreendedorismo no contexto das PME e das empresas familiares, na medida em que identifica três grupos de empresas exibindo diferentes perfis no que concerne a sua orientação empreendedora, a saber: 1) forte orientação empreendedora; 2) orientação empreendedora moderada; e 3) fraca orientação empreendedora. Adicionalmente, a investigação desenvolvida permitiu

avançar o conhecimento sobre o papel dessas empresas nomeadamente no desempenho da empresa, e na sua capacidade de constituição e gestão de redes de negócio.

Este trabalho responde igualmente a uma chamada de investigação sobre a relação entre a OE e as RN (Miller, 2011), vem juntar-se a estudos como (Walter et al., 2006), na maior compreensão do impacto da OE nas RN. Especificamente, contribui concluindo que as empresas com uma OE mais elevada investem numa maior e diversificada rede de negócios. De facto, para além de confirmar a importância das redes de negócio para as PME, importância essa identificada por autores como (Parida et al., 2016; Watson, 2007), este trabalho vem reforçar a ideia do valor da diversificação dessa rede de negócios. Por um lado, este trabalho chama a atenção para o desenvolvimento de relacionamentos quer diretos, quer indiretos com os seus parceiros de negócio, ou seja em estabelecer relações comerciais diretas com o cliente final, ou envolver intermediários que têm clientes que pretendem um conjunto diversificado de produtos, por parte das PME. Estas redes poderão conduzir a oportunidades de inovação não só do produto, como também do mercado. Por outro lado, as empresas, em particular as PMEF, pela sua maior escassez de recursos quando comparada com outras, tenderão a beneficiar em estabelecer relacionamentos não só com clientes e fornecedores, mas também com outras entidades, como por exemplo universidades, ou centros de investigação. Um avanço adicional proporcionado pelo estudo concerne à emergência de um parceiro de negócio omissos na maioria dos estudos existentes, o parceiro de negócios complementares. O parceiro de negócios complementares é aquele que estabelece uma relação comercial complementar à sua área de negócios com uma, ou mais empresas, com o propósito de alcançar novos mercados.

Hoang & Antoncic (2003) fundamentam que a confiança estabelecida nos relacionamentos das redes de contato entre os diferentes parceiros de negócios é determinante para que a qualidade de recursos, de informação e conhecimento seja trocada entre si em prol da inovação. No presente trabalho conclui-se que todas as empresas acham determinante confiarem nos seus parceiros de negócio porque essas empresas são caracterizadas como familiares, preservam o bom nome da família no negócio e a longevidade da sua empresa, muitas delas ainda usufruem de relacionamentos entre parceiros de negócio desde o seu início de atividade.

Terceiro, no seguimento da chamada de atenção para a necessidade de realizar mais estudos qualitativos na OE e em contexto específico de EF (Fletcher et al., 2016; Reay, 2014; Miller, 2011, Hoang & Antoncic, 2003), o presente estudo vem aprofundar o conhecimento sobre a perspectiva dos empreendedores. O que no caso das EF, esta tarefa encontra entraves, por meio de limitada disponibilidade destes agentes em participar em estudos académicos e pouca abertura destas empresas ao exterior. Assim, adotando uma natureza qualitativa multi-método, em específico como uso de fontes secundárias, como a informação recolhida sobre as empresas nas páginas de internet, nos jornais nacionais e locais, nos jornais do setor de atividade, brochuras das empresas, bem como fontes primárias, como entrevistas semi-estruturadas aos CEO e observação direta, este estudo permite um melhor entendimento da evolução dos relacionamentos entre os diferentes parceiros no contexto do empreendedorismo.

Por fim, outro avanço importante do presente estudo, é a verificação da contribuição da orientação empreendedora e das redes de negócios no desempenho não financeiro das PME. Embora na literatura se verifique uma elevada importância de estudos de desempenho não financeiro (Liao, Lin & Lin 2016), a literatura é omissa em resultados empíricos no que respeita a empresas familiares (Kim & Gao, 2013; Debicki et al., 2009). Esta investigação permite constatar que empresas caracterizadas por uma forte OE, e que possuem capacidades a nível das RN, tendem a desenvolver produtos e serviços com qualidade superior, possuir maior eficiência produtiva da empresa, e ser mais céleres quer na sua inovação, quer na resposta ao mercado. Ao abordar dimensões não financeiras do desempenho, esta investigação vem complementar os estudos anteriores, que se concentravam na influência da OE e das RN no desempenho financeiro.

7.1.2 Contributos para a gestão

Este estudo representa um contributo para os gestores e empreendedores das PME, no sentido em que alerta para a importância de desenvolver e combinar determinados recursos, a aposta em recursos estratégicos como a orientação empreendedora, bem como a capacidade de desenvolver redes de negócio em função de alcançarem desempenhos superiores. Nesse sentido, o presente trabalho sugere que os gestores identifiquem recursos valiosos para a empresa como recursos tecnológicos,

recursos humanos especializados e recursos de sobrevivência e analisem diferentes combinações dos mesmos de forma a adotarem uma postura empreendedora diferenciadora.

Um *insight* interessante que o presente trabalho proporciona aos gestores é a forma de ultrapassar o déficit natural que as PME têm de recursos, informação e conhecimento: a criação de redes de negócios. Em particular, este estudo sugere que os gestores de PMEF considerem a possibilidade de interagir não só com diversos parceiros de negócio, como clientes e fornecedores, mas também com parceiros complementares. Por exemplo, a ligação de uma PMEF com um retalhista de grande dimensão pode facilitar a entrada num mercado internacional. O estabelecer relacionamentos com parceiros complementares poderá fomentar o alcance de novos mercados, usufruir da reputação dessas empresas, e aumentar o seu volume de vendas por complementar a venda do seu produto com outro produto, ou serviço reconhecido no mercado, entre outros potenciais benefícios.

Apesar de existir a consciência de que o desenvolvimento das redes de negócio envolve investimentos, nomeadamente dispêndio de tempo, esforços de procura e análise de potenciais parceiros e retornos potenciais incertos, o que leva a que nem sempre as empresas se encontrem predispostas, ou em condições de desenvolver as suas redes de negócios, na verdade o estudo confirma a importância destas redes a múltiplos níveis. Estas ligações podem ser responsáveis ou ajudar a promover melhorias de processos, nos produtos/serviços, nas tecnologias usadas, entre outros potenciais benefícios. Portanto é imperativo que os gestores comecem a adquirir um maior conhecimento, informação diferenciada e recursos de qualidade através dos seus parceiros de negócios, assim como a fomentação de formas de aprendizagem de capitalização da sua rede de negócios.

Adicionalmente, os resultados realçam a importância das empresas em participarem em algumas feiras internacionais ligadas ao seu setor de atividade de forma a poderem recolher mais informação e conhecimento do mercado, assim como incrementam de forma considerável a possibilidade de adquirir novos parceiros de negócio, em especial os considerados “*laços fracos*”. As empresas que manifestam algumas fragilidades de cariz financeiro deverão associar-se a associações (ex. associações empresariais, associações industriais, AICEP-Agência para o Investimento

e Comércio Externo de Portugal, entre outras) que têm como objetivo convidar os seus associados, ou clientes, para que conjuntamente consigam ter uma participação efetiva e mais profissional em eventos internacionais, ou noutros afins, utilizando menos recursos. Apesar da existência de diversas associações, missões de negócio e feiras nacionais e internacionais, nem sempre os gestores reconhecem a real importância destes parceiros e ferramentas. Esta situação pode ser particularmente sentida no contexto das PME e das EF, especificamente das caracterizadas por um perfil menos profissional. Contudo, o estudo dá mostras não só da importância, como do contributo destes elementos, para o desenvolvimento de recursos estratégicos e desempenho organizacional.

A evidência da importância dos parceiros clientes e fornecedores para a inovação da empresa, quer pela aquisição de recursos que se diferenciam no mercado (no caso dos fornecedores), quer através de informação sobre as suas necessidades (clientes) é algo que gostaríamos de evidenciar, pelas implicações que representam para a Gestão. Embora outros parceiros sejam referidos, se tivermos em conta as limitações de tempo e esforços sentidas pelos gestores, este resultado providencia orientações valiosas para a sua tomada de decisão em termos de inovação.

7.2 Principais limitações e sugestões para estudos futuros

Embora este estudo apresente contributos importantes para a teoria e para a gestão não está isento de algumas limitações. As limitações que serão apresentadas poderão permitir novas linhas de investigação em futuros trabalhos.

A primeira limitação que o estudo apresenta está relacionada com o modelo proposto. Para a construção deste modelo foi realizada uma revisão de literatura, posteriormente, e à luz dessa revisão foram identificadas um conjunto de variáveis, consideradas as mais pertinentes para a explicação do desempenho das PME. Refira-se, todavia, que existem outras variáveis significativas na literatura que podem contribuir para um maior esclarecimento sobre o desempenho das PME. Devido ao tempo limitado para o desenvolvimento deste trabalho, não foi possível considerar outras variáveis, tidas como relevantes, para uma melhor compreensão do desempenho das empresas referidas. Uma investigação futura deverá considerar o impacto das

capacidades dinâmicas no desempenho das PMEF. Mais especificamente, as capacidades dinâmicas relacionadas com as atividades organizacionais *explorativas* e *explorativas* do produto e do mercado.

Outra limitação identificada está ligada à natureza do estudo. O estudo realizado é de natureza qualitativa o que não permite uma generalização dos resultados para outras empresas familiares. Estudos futuros deverão contemplar uma abordagem de natureza quantitativa de forma a identificar fatores-chave que influenciam o desempenho das PMEF veiculando a generalização de resultados para outras PMEF, bem como para a triangulação de resultados. Outra sugestão, é a realização de um estudo longitudinal que possibilite a perceção da evolução da combinação de recursos e as suas implicações na OE da empresa, a evolução da OE e das RN e as suas implicações para o desempenho das PME.

Neste caso em particular para desenvolver a presente investigação empírica, foram consideradas empresas que se encontram representadas no Norte de Portugal. De acordo com a APEF (Associação Portuguesa de Empresas Familiares), a maioria das EF encontram-se concentradas no norte do país. Estudos futuros poderão não só considerar EF noutras zonas do país, bem como replicar o estudo noutros países.

Por fim, outra limitação que o presente trabalho apresenta é a de contemplar somente as PMEF que já se encontram estabelecidas no mercado e que pertencem a indústrias mais tradicionais. Seria interessante, desenvolver em estudos futuros o relacionamento entre as PMEF já estabelecidas no mercado com as PMEF Start-ups e com as Born-globals. Outra sugestão interessante seria de realizar a mesma investigação no contexto de empresas não familiares e empreender um estudo comparativo do desempenho das PMEF e do desempenho das PME de cariz não familiar. Como última sugestão, seria interessante também desenvolver um estudo comparativo entre as PMEF pertencentes a indústrias mais tradicionais e PMEF pertencentes a indústrias de alta tecnologia.

Bibliografia

- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339–345.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. (D. Sexton & R. Smilor, Eds.). New York: The Art and Science of Entrepreneurship, Ballinger.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (3), 218–240.
- Anderson, J., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1–15.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S & P 500. *American Finance Association*, 58(3), 1301–1328.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Artz, K., Norman, P., Hatfield, D., & Cardinal, L. (2010). A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725–740.
- Astrachan, J. (2003). Commentary on the special issue: the emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18, 567–572.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence. A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U . S . Economy : A Closer Look. *Family Business Review*, XVI(3), 211–219.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.

- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566–575.
- Backman, M., & Palmberg, J. (2015). Contextualizing small family firms: How does the urban-rural context affect firm employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, 6, 247–258.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- Belso-Martinez, J. A., Molina-Morales, F. X., & Mas-Verdu, F. (2013). Combining effects of internal resources , entrepreneur characteristics and KIS on new firms. *Journal of Business Research*, 66, 2079–2089.
- Birdthistle, N., & Fleming, P. (2005). Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(8/9), 730–750.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition : Alliance orientation , network size , and firm types. *Journal of Business Research*, 69, 1753–1758.
- Breton-Miller, I. Le, & Miller, D. (2006). Why do some Family Businesses out-compete? Governance, Long-term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 731–747.
- Brines, S., Shepherd, D., & Woods, C. (2013). SME family business innovation: exploring new combinations. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 117–135.
- Burke, G., & Jarratt, D. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research*, 7(2), 126–138.
- Caldeira, M. (1998). PhD Thesis Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium-sized manufacturing enterprises: Cranfield University. School of Management (1-326)
- Caldeira, M. M., & Ward, J. M. (2001). Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems & technology in manufacturing small and medium sized enterprises. In *Global Co-Operation in the New Millennium. The 9th European Conference on Information Systems* (pp. 1159–1169).
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature : A Bibliometric Study of FBR. *Family*, 20(2), 141–162.
- Chen, J., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2005). The Impacts of Speed-to-Market on New Product Success: The Moderating Effects of Uncertainty. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(2), 199–212.
- Chen, Y-C., Li, P-C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial

- orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019–1034.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31(1), 34–43.
- Chirico, F., Sirmon, D. G. (2010). Entrepreneurial Orientation and Performance in Family Firms: The join Effect of Generational Involvement and Participative Strategy. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1–39.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigation how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 307–326.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Gianluca, C., & Mollona, E. (2012). Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms : Is Paternalism an “Asset” or a “Liability”? *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. W. (2009). Priorities, resource stocks, and performance in family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 739–760.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 335–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 359–366.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2006). Personalism, Particularism, and the Competitive Behaviors and Advantages of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 719–729.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 23(4), 19–39.
- Clausen, T., & Korneliusson, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market : The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32, 560–567.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*,

- 10(2), 119–133.
- Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues-Country Fiche Portugal. European Commission.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 95-120.
- Comissão Europeia (2003). Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 no artigo nº. 2003/361. Jornal oficial da União Europeia.
- http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Documents/RecPME_2003_361_CE.pdf
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Covin, J., & Slevin, D. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In Ronstadt R, Hornaday J., Peterson R., Vesper K., Eds. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies. 628-639
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371.
- Crook, T., Ketchen JR., D., Combs, J., & Todd, S. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141–1154.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3–11.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driver organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(April), 1–20.
- De Maeyer, P., & Estelami, H. (2011). Consumer perceptions of third party product quality ratings. *Journal of Business Research*, 64(10), 1067–1073.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research:

- guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 1–22.
- Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F., & Chrisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millennium. An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166.
- Dess, G. G., Pinkham, B. C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial Orientation: Assessing the Construct's Validity and Addressing Some of Its Implications for Research in the Areas of Family Business and Organizational Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1077–1090.
- Diário de Notícias. (2015). Diário de Notícias, no. 53(404).
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 140–160.
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28.
- Dyer, J. W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(1), 71–83.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27, 401–417.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–274.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publications.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Edwards, P., Sengupta, S., & Tsai, C. (2010). The context-dependent nature of small firms' relations with support agencies: A three-sector study in the UK. *International Small Business Journal*, 28(6), 543–565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- European Comission (2009). Final report of the expert group: overview of family business-relevant issues: research networks, policy measures and existing studies. file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/family_business_expert_group_report_en.pdf
- European Comission (2013). A Recovery on the horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013. European Comission.
- <http://th.enterprise-europe-germany.de/public/uploads/een-th/downloads/annual-report->

- Fang, E. (2008). Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72(July), 90–104.
- Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach. *Technovation*, 20, 81–92.
- Fernandez, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2014). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 1–9.
- Fletcher, D., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8–25.
- Fossas-Olalla, M., Minguela-Rata, B., López-Sánchez, J-I., & Fernández-Menéndez, J. (2015). Product innovation: When should suppliers begin to collaborate? *Journal of Business Research*, 68, 1404–1406.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85–96.
- Garvin, D. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan Management Review*, 25–43.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1)77-90.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Gianiodis, P., Ellis, S. C., & Secchi, E. (2010). Advancing a Typology of Open Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14(4), 531–572.
- González-Cruz, T. F., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4) 1452-1457.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(6), 345–360.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Dr. Sue Greener & Ventus Publishing ApS.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115–134.

- Gronroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity. Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414–423.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin N. K. & Lincoln Y., Eds.. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). the Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations* (pp. 1–38).
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.
- Halinen, A., & Tornroos, J. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58, 1285–1297.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Hasmin, M., Osman, I., & Musa, S. (2015). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 207–214.
- Hao, S., & Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities missing links? *Journal of Business Management*, 69, 751–759.
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 118–126.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management Theory: An integrated approach*. (H. M. Company, Ed.) (7th ed). Boston New york.
- Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118–126.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochlar, R. (2001). Direct and moderating

- effects of human capital on strategy and performance in professional service firms. A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–28.
- Ho, J., Plewa, C., & Lu, V. (2016). Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA. *Journal of Business Research*, 69, 2199–2205.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 889–902.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- Howorth, C., & Ali, Z. A. (2001). Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, 14, 231–244.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: Performance implications. *Journal of Business Research*, 61, 323–331.
- Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 127–140.
- Ibrahim, A.-B., McGuire, J., & Soufani, K. (2009). An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2(2), 1–21.
- Ibrahim, H., & Samad, F. A. (2010). Family business in emerging markets: The case of Malaysia, 4(13), 2586–2595.
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Parsa, F. (2008). Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research. *International Journal of Management*, 25(1), 95–110.
- IFERA (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235–240.
- INE (2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008. INE-Instituto Nacional de Estatística.
- file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/28PME%20em%20Portugal2008.pdf
- INE (2014a). Empresas em Portugal 2012. Instituto Nacional de Estatística, pg. 1-61.
- file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/21EmpPortugal2012.pdf
- INE (2014b). Sociedades em Setores de Alta e Média-Alta Tecnologia. Qual a sua importância relativa atividades compõem estes setores? Instituto Nacional de Estatística, 1–12.

file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/12Setores%20Alta%20Tecnologia2012[1].pdf

- Ireland, D. R., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348–358.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.
- Kapelko, M. (2006). Evaluating efficiency in the framework of resource-based view of the firm: evidence from Polish and Spanish textile and clothing industry. *Bellaterra*, 1, 1–56.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64, 126–133.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229.
- Kim, y. & Gao F. Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firm. *Journal of Business Research*, 66 (2), 265-274.
- Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms-An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447–458.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-340.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187–1212.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(July), 1–11.
- Kraus, S., Rigtering, J., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182.

- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–267.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family Business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1–8.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs — An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2) 290–300.
- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011a). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011b). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, 64(11), 1157–1161.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance : A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4) 1319–1324
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (2012). Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field. *Family Business Review*, 25(1), 16–32.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2009). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal role of TMT Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Lukas, B. A., & Menon, A. (2004). New product quality: Intended and unintended consequences of new product development speed. *Journal of Business Research*, 57(11), 1258–1264.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Madsen, E. (2010). A dynamic capability framework: generic types of dynamic

- capabilities and their relationship to entrepreneurship. In *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. and Lange, D. (ed). Edward Elgar Publishing Inc. (223–239).
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marshall, G. W., Goebel, D. J., & Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247–255.
- Martin, S. L., Rajshekhar, R., & Javalgi, G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051.
- Martinez, M., & Aldrich, H. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 7–38.
- Martinez-Román, J., Gamero, J., & Tamayo, J. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), 459–475.
- McGrath, H., & O'Toole, T. (2013). Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1141–1153.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Carnella, A. J. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802–817.
- Miller, D., & Le Miller, I. (2005). *Managing For the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Boston, MA. Harvard Business School Press.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships — Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739–751.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413–427.
- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery.

- Strategic Management Journal, 28(3), 271–283.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572.
- Mu, J., & Benedetto, A. (2012). Networking Capability and New Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4–19.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Navarro-Garcia, A., Schmidt, A., & Rey-Moreno, M. (2015). Antecedents and consequences of export entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(7), 1532–1538.
- Ndubisi, N., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance. Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214–236.
- Newbert, S. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25–39.
- Noel, F., & Shoaham, L. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 102–117.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflit, Potency and Consensus". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 285–292.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211–239.
- Ostendorf, J., Mouzas, S., & Chakrabarti, R. (2014). Innovation in business networks: The role of leveraging resources. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 504–511.
- Parida, V., Patel, P., Wincent, J., & Kohtamäki, M. (2016). Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2113–2117.
- Partanen, J., Möller, K., Westerlund, M., Rajala, R., & Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 513–522.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 949–969.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell. London.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University-Industry relationships and open

- innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259–280.
- Perry, C., Riege, A., & Brown, L. (1999). Realism's role among scientific paradigms in marketing research. *Irish Marketing Review*, 12(2), 16–23.
- Pieper, T. M., & Astrachan, J. H. (2016). Editors' Note. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 1–2.
- Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14–32.
- Priem, R. L., & Alfano, F. (2016). Setting new directions for the management discipline through family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 58–62.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 761–787.
- Reay, T. (2014). Publishing Qualitative Research. *Family Business Review*, 27(2), 95–102.
- Ritter, T., Wilkinson, I., & Johnston, W. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 119–138.
- Rodríguez-Pinto, J., Carbonell, P., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2011). Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 145–154.
- Romano, C. (1989). Research strategies for small business: a case study. *International Small Business Journal*, 7(4), 35–43.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 18(6), 898–1023.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089–1109.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276.

- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Guest Editors' Introduction. Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204.
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683–690.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–119.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32 (6), 971–977.
- Sharma, P., & Carney, M. (2012). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues. *Family Business Review*, 25(3), 233–242.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243–258.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339–358.
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Slater, S. F., & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation- performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 3(3), 197–208.
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap." *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208–218.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3),

- Teece, D. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thatcher, M. E., & Oliver, J. R. (2001). The Impact of Technology Investments on a Firm's Production Efficiency, and Product Quality, and Productivity. *Journal of Management Information System*, 18(2), 17–45.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. New York, NY: John Wiley.
- Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms, 19(4), 88–105.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Research*, 11(4) 801-814.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
- Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C., & Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3–13.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928–1936.
- Wang, Y., & Ahmed, P. K. (2009). The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption: Evidence from UK family run SMEs. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 16–30.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852–874.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing

- accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Whesthead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.
- Wiesner, R., McDonald, J., & Banham, H. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SME): A study of high performance management practices. *Journal of Management & Organization*, 13(3), 227–248.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2003). Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925–946.
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research-Design and Methods* (1st ed.). Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research- Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research-Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079.
- Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 363–382.
- Zahra, S., & Sharma, P. (2004). *Family Business Research: A Strategic Reflection*.

- Family Business Review, 17(4), 331–346.
- Zain, M., & Kassim, N. (2012). Strategies of family businesses in a newly globalized developing economy. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 147–165.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effect of customer and competitor orientation on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal International Business Studies*, 38(2), 303–319.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(April), 42–60.

ANEXOS

Anexo 1

Preparação para a entrevista

Dimensões	Objetivos específicos	Tópicos para a condução da entrevista
Legitimação e motivação da entrevista	Legitimação da entrevista	Informar dos objetivos do estudo
	Motivação do entrevistado	Solicitar a colaboração
Caracterização da empresa	Identificação do perfil da empresa	Disponibilizar informação do estudo
		Tipo de empresa: micro, pequena, média, familiar
		Idade da empresa
		Nº. de Gerações
		Nº. de colaboradores
	Identificação do perfil dos empresários	Nome
		Cargo atual na empresa
		Grau de parentesco em relação ao fundador
Caracterização dos recursos da empresa	Identificação dos recursos estratégicos da empresa	Importância dos recursos
	Identificação de recursos (VRIN)	Tipo de recursos
		A existência de alguns recursos impede a aquisição de outros? (combinação de recursos)
Caracterização da Orientação empreendedora	Identificação das dimensões da OE (inovação, proatividade e assunção ao risco)	Importância das diferentes dimensões
Caracterização da combinação dos recursos na orientação empreendedora da empresa	Influência da combinação dos recursos na orientação empreendedora da empresa	Importância da combinação de recursos para a adoção de uma atitude empreendedora
Caracterização das redes de negócio	Identificação da constituição das redes de negócio	Quem são os seus parceiros de negócios?
	Identificação da gestão das redes de negócios	Identificação das atividades de coordenação, capacidades de relacionamento, conhecimento dos parceiros e comunicação interna
Caracterização das variáveis de desempenho	Identificação das variáveis que constituem a percepção do entrevistado relativamente ao desempenho	Importância da velocidade de resposta ao mercado
		Importância da rapidez de inovação
		Importância da qualidade do produto/serviço
		Importância da eficiência produtiva
		Importância da permanência da empresa na família (longevidade da empresa)

Anexo 2

Guião da entrevista

1. Objetivos de estudo e solicitação da colaboração

Bom dia,

o meu nome é Sofia Coelho, sou aluna de doutoramento em Ciências Empresariais da Universidade do Minho e encontro-me a desenvolver a minha investigação na área de Estratégia. Com o desenvolvimento do meu trabalho procuro estudar as empresas familiares, caracterizadas como PME. Mais especificamente, proponho-me a estudar o desenvolvimento da estratégia, analisando a interação da orientação empreendedora com as redes de negócio e qual o seu impacto no desempenho de uma empresa familiar.

Gostaria que colaborasse com o meu estudo, através de uma entrevista onde colocar-lhe-ei algumas questões que me poderia esclarecer sobre os temas já referidos.

2. Gravar e escrever informação ao longo da entrevista

Importa-se que eu grave a entrevista e escreva alguns apontamentos?

3-Identificação da empresa:

3.1-Nome

3.2-CAE

3.3 Designação da atividade principal

3.4-Ano de início de atividade

3.5-Número de trabalhadores

4-Identificação do entrevistado

4.1-Nome do entrevistado

4.2 Função atual ocupada

4.3-Grau de parentesco do fundador

5- Gostaria que falasse um pouco sobre a história da empresa

(A história da empresa é determinante para perceber o desempenho organizacional e o processo de crescimento da empresa, uma empresa que foi fundada com determinados recursos e capacidades terá um processo de crescimento e de

compromisso diferente do que as empresas detentoras de um número reduzido de recursos e de capacidades).

- 6. Quais os recursos que a empresa acha que são determinantes para o alcance dos objetivos da empresa? A existência de alguns recursos impede a aquisição de outros?** (mudanças de pessoal, mudança da estrutura organizacional, aquisições realizadas pela empresa, envolvimento dos colaboradores, envolvimento da família)

7. Orientação Empreendedora

- 7.1 Como caracteriza a sua empresa em relação à orientação empreendedora (propensão da empresa em promover a inovação, pró-atividade e assunção ao risco)?
- 7.2 Como caracteriza a sua orientação empreendedora relativamente ao grau de importância, em relação à empresa em promover a inovação, pro-atividade e assunção ao risco? (ex. máxima importância; muito importante; importante; pouco importante)
- 7.3 Porquê que considera o grau de importância máximo relativamente à questão formulada? (No caso de classificar com grau de importância máxima)

Nº.	Questão
7.2.1	Qual a perceção do gestor relativamente à propensão da empresa em promover a inovação.
7.2.2	Considera os colaboradores da empresa dinâmicos?
7.2.3	Qual a perceção do gestor relativamente ao grau de risco assumido pela sua empresa

8. Capacidade de desenvolver redes de negócio

- 8.1 Quem são os seus parceiros de negócios?
- 8.2 De que forma é que consegue gerir a relação com os seus parceiros de negócios?
- 8.2.1 Atividades de coordenação
- 8.1 Como caracteriza as atividades que envolvem interações entre indivíduos que fazem parte da mesma rede de parcerias, relativamente ao grau de importância? (ex. máxima importância; muito importante; importante; pouco importante)

Nº.	Questão
8.2.1.1	Costuma fazer uma análise prévia do que a empresa gostaria de alcançar com cada parceiro de negócio?
8.2.1.2	Procura combinar o uso dos recursos da empresa (por exemplo, financeiros, humanos, tecnológicos) para cada relação desenvolvida?
8.2.1.3	Informa-se sobre os objetivos, o potencial e as estratégias desenvolvidas pelos seus parceiros de negócio?
8.2.1.4	Julga antecipadamente com que possíveis parceiros poderá falar sobre a construção de relacionamentos?
8.2.1.5	Nomeia coordenadores responsáveis para as relações com os seus parceiros?
8.2.1.6	Discute regularmente com os seus parceiros de que forma é que se podem apoiar mutuamente para ter sucesso nas relações?

8.2.2 Capacidade relacional

Como gere as relações com os seus parceiros de negócios (por exemplo, capacidade de comunicação, capacidade de gestão de conflitos, empatia, estabilidade de emoção, etc....)?

Nº.	Questão
8.2.2.1	Tem a preocupação/capacidade de construir bons relacionamentos pessoais com os seus parceiros de negócios?
8.2.2.2	Consegue colocar-se na posição dos seus parceiros de negócios
8.2.2.3	Consegue lidar bem com a flexibilidade (tempo e adaptação do produto) exigida pelos seus parceiros de negócio?
8.2.2.4	Consegue resolver quase todos os seus problemas de forma construtiva com os seus parceiros?

8.2.3 Conhecimento de parceiros

8.2 Como caracteriza toda a informação adquirida pelas relações estabelecidas entre a sua empresa e os seus parceiros de negócio? (ex. máxima importância; muito importante; importante; pouco importante)

Nº.	Questão
8.2.3.1	Conhece o mercado dos seus parceiros de negócio?
8.2.3.2	Conhece todos os produtos/processos/serviços dos seus parceiros de negócio?
8.2.3.3	Conhece os pontos fortes e fracos dos seus parceiros de negócio?
8.2.3.4	Conhece o potencial dos seus concorrentes e as suas estratégias?

8.2.4 Comunicação interna

Como caracteriza toda a informação adquirida pelas relações estabelecidas entre a sua empresa e os seus parceiros de negócio? Qual o seu grau de importância para a empresa? (ex. máxima importância; muito importante; importante; pouco importante)

Nº.	Questão
8.2.4.1	Na sua empresa tem reuniões regulares com colaboradores internos? para cada projeto?
8.2.4.2	Na sua empresa os seus colaboradores desenvolvem contactos informais entre si?
8.2.4.3	Na sua empresa, a comunicação é muitas vezes realizada através de projetos e áreas de interesse?
8.2.4.4	Na sua empresa, os gestores e colaboradores dão constantemente feedbacks entre si?
8.2.4.5	Na sua empresa, normalmente as informações são trocadas espontaneamente?

9. Relação da orientação empreendedora com a capacidade de desenvolver redes de negócio

9.1 Na sua opinião acha que o grau de inovação/proatividade/grau de risco assumido pela empresa influenciam a capacidade de desenvolver redes de negócio? Se sim, poder-me-ia falar um pouco de que forma?

Como caracteriza cada um deles relativamente à sua influência de capacidade de desenvolvimento de redes de negócio.

Nº.	Questão
9.1.1	Como caracteriza a influência da inovação promovida pela empresa relativamente à capacidade de desenvolvimento de redes de negócios desenvolvida pela empresa?
9.1.2	Como caracteriza a influência do dinamismo dos colaboradores (promovido pela empresa) relativamente à capacidade de desenvolvimento de redes de negócios desenvolvida pela empresa?
9.1.3	Como caracteriza a influência do grau de risco (assumido pela empresa) relativamente à capacidade de desenvolvimento de redes de negócios desenvolvida pela empresa?

10. Desempenho

10.1 Na sua opinião como caracteriza o desempenho da sua empresa?

Nº.	Questão
10.1.1	Como caracteriza a velocidade de resposta ao mercado
10.1.2	Como caracteriza a eficiência produtiva da empresa?
10.1.3	Como caracteriza a qualidade do produto?
10.1.4	Como caracteriza a rapidez de inovação (incremental, ou radical)?

11. Relação da orientação empreendedora com o desempenho

11.1 Na sua opinião acha que o grau de inovação/proatividade/grau de risco assumido pela empresa influenciam o desempenho? Se sim, de que forma?

12. Relação da capacidade de desenvolver redes de negócio com o desempenho

12.1 Na sua opinião acha que a sua capacidade de desenvolver redes de negócio influenciam o desempenho? Se sim, de que forma?

Nº.	Questão
12.1.1	Como caracteriza a influência da capacidade de desenvolvimento de redes de negócio relativamente à velocidade de resposta ao mercado
12.1.2	Como caracteriza a influência da capacidade de desenvolvimento de redes de negócio relativamente à eficiência produtiva
12.1.3	Como caracteriza a influência da capacidade de desenvolvimento de redes de negócio relativamente à qualidade do produto
12.1.4	Como caracteriza a influência da capacidade de desenvolvimento de redes de negócio relativamente rapidez de inovação (incremental, ou radical)

Anexo 3

Classificação da indústria

Empresa	CAE	Descrição
Alfena	4777	Comércio e indústria de ourivesaria e relojoaria
BFT	1413	Fabricação e comercialização de artigos de vestuário
Bolflex	22191	Indústria de solas para o calçado
Doces de Basto	1071	Fabrico e comercialização de doçaria, pastelaria, padaria confeitaria, café e
Guimanos	4642	Comércio por grosso e a retalho
Luças	4239	Grossista de conservas de peixe
Magajóias	3212	Indústria de Joalharia e ourivesaria
Manuel & Miranda	4941	Indústria de transporte de mercadoria
Quinta da Lixa	1102	Produção de vinho e seus derivados, engarrafamento, comercialização e exportação dos mesmos. Comércio de produtos agrícolas e regionais
Sampedro	1320	Indústria de tecelagem (linho e algodão) estamparia, acabamentos e confeções para têxteis para o lar
Tia São	1013	Transformação e comércio de carnes de suíno, comercialização de enchidos, talho-100%
Viciusteus	1520	Fabricação de calçado

Autor: Elaboração própria